



GODIŠNJI
IZVJEŠTAJ ZA
2020.

© 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)

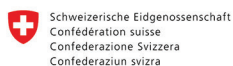
T: interni br. 2002
E: IACOP@pempal.org

Zajednica prakse za riznicu (TCOP)

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

www.pempal.org/hr

GODIŠNJI IZVJEŠTAJ PEMPAL-A ZA 2020.



Swiss Confederation

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



MINISTRY OF FINANCE
OF THE RUSSIAN FEDERATION



European Union

SADRŽAJ

SKRAĆENICE	6
ČITULJA	7
UVODNA RIJEČ	1
SAŽETAK	3
1. POZADINSKE INFORMACIJE I OBUHVAT	7
2. UTJECAJ PEMPAL-A NA PRAKSE PFM-A U ZEMLJAMA ČLANICAMA I STRUČNU SPOSOBNOST STRUČNJAKA ZA PFM	13
3. PEMPAL-OVI REZULTATI: RAZMATRANJE PRIORITETA PFM-A ZEMALJA ČLANICA	17
3.1. Zajednica prakse za proračun (BCOP).....	21
3.2. Zajednica prakse za riznicu (TCOP).....	27
3.3. Zajednica prakse za unutarnju reviziju (IACOP).....	32

4. PEMPAL-OVI REZULTATI: PRUŽANJE VISOKOKVALITETNIH I RELEVANTNIH USLUGA I RESURSA ČLANOVIMA	37
4.1. Kvaliteta i relevantnost skupova i materijala.....	38
4.2. Podrška resursnih timova zajednica prakse za kvalitetu sadržaja.....	40
4.3. Kvaliteta logističke i administrativne podrške – Tajništvo.....	42
5. PEMPAL-OVI REZULTATI: ODRŽIVA MREŽA KOJU PODUPIRU STRUČNJACI ZA PFM, ZEMLJE ČLANICE I RAZVOJNI PARTNERI	45
5.1. Predano rukovodstvo i članovi.....	46
5.2. Snažna podrška i nadzor donatora.....	49
5.3. Osiguranje financijski održive mreže - ključni pokazatelji.....	51
PRILOG 1. UTJECAJ PEMPAL-A NA PRAKSE PFM-A I STRUČNU SPOSOBNOST STRUČNJAKA ZA PFM	55
Zajednica prakse za proračun: Primjeri utjecaja u FG 2020.....	56
Zajednica prakse za riznicu: Primjeri utjecaja u FG 2020.....	57
Zajednica prakse za unutarnju reviziju: Primjeri utjecaja u FG 2020.....	58
Općenite povratne informacije o PEMPAL-u iz anketa provedenih nakon skupova u FG 2020.....	60
PRILOG 2. SASTAV IZVRŠNIH ODBORA ZAJEDNICA PRAKSE PEMPAL-A TIJEKOM FG 2020	63
PRILOG 3. ČLANOVI UPRAVNOG ODBORA PEMPAL-A, FG 2020	65
PRILOG 4. SAŽETAK ODGOVORA U EVALUACIJSKIM ANKETAMA ZA SKUPOVE PEMPAL-A	67
PRILOG 5. TROŠKOVI SKUPOVA PEMPAL-A	71

SKRAĆENICE



BCOP	Zajednica prakse za proračun
COP	zajednica prakse
COSO	Odbor pokroviteljskih organizacija povjerenstva Treadway
ECA	Europa i Srednja Azija
FG	fiskalna godina
IACOP	Zajednica prakse za unutarnju reviziju
IPSAS	Međunarodni računovodstveni standardi za javni sektor
ICT	informacijske i komunikacijske tehnologije
IT	informacijske tehnologije
MDTF	fond s više donatora
OECD	Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj
PEMPAL	Mreža za učenje uz pomoć kolega za područje upravljanja javnim rashodima
PFM	upravljanje javnim financijama
SECO	švicarsko Državno tajništvo za ekonomske poslove
TCOP	Zajednica prakse za riznicu
VC	videokonferencija
WB	Svjetska banka

ČITULJA



U dubokoj tuzi javljamo da je Angela Voronin, predsjednica Zajednice prakse za riznicu, preminula 15. rujna/septembra 2020.

Angela je u trenutku svoje smrti bila državna tajnica u Ministarstvu financija Moldove. Kolege iz PEMPAL-a poznavali su je kao stručnjakinju za poslove riznice i predanu rukovoditeljicu. Njezina stručnost, predanost radu i posvećenost konceptu učenja od kolega pridonijeli su oblikovanju Zajednice prakse za riznicu i razvoju mreže koja je postala jednim od najuspješnijih primjera učenja od kolega na regionalnoj razini. Bila je izuzetno cijenjena u mreži PEMPAL-a zbog svoje sposobnosti stvaranja kulture povjerenja i poticanja otvorenih diskusija, kao i zbog svoje posvećenosti poboljšanju poslovanja riznice u skladu s dobrim međunarodnim praksama.

Angelu ćemo pamtiti i zbog njezine osobnosti, dobrote i velikodušnosti. Mnogima je bila dobra prijateljica. Angelu je odlikovala i strast prema životu, a svi koji su je poznavali zauvijek će pamtiti njezinu ljubaznost kao i osmijeh koji ju je uvijek krasio.



UVODNA RIJEČ

Veliko mi je zadovoljstvo našim zainteresiranim stranama i široj javnosti predstaviti godišnji izvještaj Mreže za učenje uz pomoć kolega za područje upravljanja javnim rashodima (PEMPAL) za fiskalnu godinu 2020. Na početku ovog razdoblja izvještavanja, mreža i njezini članovi iz regije Europe i Središnje Azije radovali su se nastavku uspjeha kojeg su zajednički postigli posljednjih godina u pogledu boljeg iskorištavanja javnih sredstava pomoću poboljšanih praksi upravljanja javnim financijama. Nakon evaluacije razvoja i funkcioniranja jedinstvene platforme PEMPAL-a za razmjenu znanja, bili smo spremni iskoristiti to iskustvo za daljnje povećanje učinkovitosti, suradnje i održivosti.

PEMPAL se suočio s globalnom pandemijom koronavirusne bolesti COVID-19 s kojom smo bili primorani uhvatiti se u koštac svi mi, kako u organizacijama i zemljama tako i u međunarodnoj suradnji. Potreba za mobilizacijom, alokacijom i kontrolom ogromne količine fiskalnih sredstava unutar vrlo kratkog razdoblja i provođenjem zdravstvenih i gospodarskih mjera potrebnih za rješavanje krize iscrpila je zemlje članice PEMPAL-a. Usprkos tome, zahvaljujući neprestanom trudu i iznimnoj prilagodljivosti koje su iskazala vodstva zajednica prakse, kao i resursni tim i Tajništvo PEMPAL-a, mreža PEMPAL-a dobro se drži u ovim se izvanrednim okolnostima i nastavlja pružati pravovremenu potporu i stalne mogućnosti razmjene znanja, uključujući putem organizacije nekoliko virtualnih skupova na kraju FG 2020. U ime Upravnog odbora PEMPAL-a, ovom bih prilikom htio izraziti svoju iskrenu zahvalnost svima onima koji su pridonijeli i pridonose našem zajedničkom boljitku. Posebno zahvaljujem svojoj prethodnici Anni Valkovoj iz Ministarstva financija Ruske Federacije na njezinom iznimnom vodstvu tijekom razdoblja na koje se odnosi ovaj izvještaj.

Naša je mreža doživjela i tragičan gubitak. Duboko nas je potresla vijest o smrti nekadašnje predsjednice Zajednice prakse za riznicu, Angele Voronin. Uputio sam svoju iskrenu sućut u ime mreže PEMPAL-a, predstavnika zemalja članica te u svoje osobno ime njezinoj vladi, kolegama i obitelji. Gđa Voronin poduzetno se angažirala u programu PEMPAL-a od samog njegova začetka kao predstavnica Republike Moldove. Bila je vrlo cijenjena u TCOP-u zbog svoje sposobnosti stvaranja kulture povjerenja i otvorenih diskusija na kojoj se temelji PEMPAL. Svojom je profesionalnošću i marljivim radom pridonijela razvoju mreže u jednu od najuspješnijih regionalnih inicijativa za učenje od kolega. Angela je mnogima bila dobra prijateljica i iznimno će nam nedostajati.

U ovim je teškim vremenima posebno važno da nastavimo zajednički nastojati riješiti izazove i razmjenjivati iskustva. Imajući u vidu nedavno pridruživanje EU-a skupini donatora uz Rusku Federaciju i Švicarsku te sve veći doprinos članova mreže, a prije svega aktivno sudjelovanje stručnjaka iz svih zemalja članica, siguran sam da će se mreža PEMPAL-a nastaviti uspješno razvijati.



Thomas Stauffer

Predsjednik Upravnog odbora PEMPAL-a

Državno tajništvo za ekonomske poslove SECO, Švicarska





SAŽETAK

Zadaća PEMPAL-a je olakšati razmjenu profesionalnog iskustva između stručnjaka s praktičnim znanjem u području upravljanja javnim financijama (PFM) na razini cijelih vlada 23 zemlje regije Europe i Srednje Azije (ECA). Cilj PEMPAL-a jest da vlade zemalja članica upotrebljavaju javna sredstva na učinkovitiji i efikasniji način. Članovi PEMPAL-a djelatnici su ministarstava financija i nacionalnih riznica, a aktivnosti mreže usmjerene na tri tematske zajednice prakse (COP-a): za proračun (BCOP), za riznicu (TCOP) i za unutarnju reviziju (IACOP).

Brzo širenje pandemije koronavirusne bolesti COVID-19 po kontinentima početkom 2020. godine i uvođenje mjera nezapamćenih razmjera za njezino suzbijanje imalo je ozbiljan utjecaj na aktivnosti PEMPAL-a. Članovi nisu mogli osobno prisustvovati sastancima, a u radnom su se kontekstu nosili s vrlo velikim zahtjevima kako bi riješili problem utjecaja pandemije. PEMPAL je brzo reagirao te organizirao virtualne skupove (uključujući one čija su tematika bili odgovori na koronavirusnu bolest COVID-19) na vrhuncu ograničenja uzrokovanih pandemijom u travnju/aprilu, svibnju/maju i lipnju/junu 2020., kojima je prisustvovalo mnogo sudionika koji su izrazili pozitivne dojmove o skupovima. Prijenos skupa u virtualno okruženje omogućio je PEMPAL-u da nastavi mnoge aktivnosti (uz iznimku plenarnih sjednica) i ostane relevantan za svoje članove.

Godišnji izvještaj PEMPAL-a za fiskalnu godinu (FG) 2020. bilježi napredak u primjeni dobrih i poboljšanih praksi upravljanja javnim financijama (PFM) koje su razvijene, promicane ili razmjenjivane putem PEMPAL-a. Tijekom FG 2020., u razdoblju od 1. srpnja/jula 2019. do 30. lipnja/juna 2020., 576 sudionika iz 23 zemlje članice PEMPAL-a prisustvovalo je skupovima, uključujući sastanke uživo, mrežne razmjene i sastanke videokonferencijskom vezom te virtualne radionice Smart Interactive Talk. Snažna posvećenost zemalja članica očituje se u spremnosti zemalja članica da budu domaćini događanjima PEMPAL-a i ulože značajne resurse u njihovu organizaciju (uključujući planiranu plenarnu sjednicu u Taškentu i Nur-Sultanu koje su na kraju morale biti odgođene), 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. Tri od četiri skupa uživo u FG 2020. održano je u zemljama članicama PEMPAL-a, a neki su skupovi organizirani na način da su održani 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.

Zajednica prakse za proračun (BCOP) u svom se radu usredotočila na sveobuhvatne sustave planiranja proračuna prema učincima, resurse za sudjelovanja javnosti i odgovore na krizu koronavirusne bolesti COVID-19 u vezi s proračunom. Organizirala je pet skupova u FG 2020., uključujući jedan skup uživo i četiri sastanka videokonferencijskom vezom, kao i sudjelovanje u dvjema mrežnim razmjenama uživo unutar skupova koje je organizirala Organizacija za gospodarsku suradnju i razvoj (OECD). Glavne su teme bile: i) formuliranje konkretnih preporuka za sustave planiranja proračuna prema učincima i dubinske analize rashoda; ii) priprema priručnika tehničkih resursa za reforme sudjelovanja javnosti; iii) razmatranje načina za odraz zadovoljstva, percepcije i sudjelovanja građana u okviru pokazatelja učinka; i iv) razmjena savjeta među zemljama članicama PEMPAL-a i međunarodnim organizacijama u pogledu odgovora u vezi s proračunom na izvanredno stanje uzrokovano koronavirusnom bolešću COVID-19 i analiza njegova sveukupnog utjecaja na reforme proračuna u tematskim područjima dviju radnih skupina BCOP-a. BCOP je radio na finalizaciji dvaju velikih analitičkih proizvoda znanja (prvi je objavljen krajem FG 2020., a drugi početkom FG 2021.).

Rad TCOP-a bio je usmjeren na aktivnosti, reforme i kretanja poslovanja nacionalnih riznica. U FG 2020. održano je sedam skupova TCOP-a, uključujući jedan skup uživo i šest videokonferencija. Glavne su teme bile: i) centralizirani model računovodstva i izvještavanja u javnom sektoru, uključujući informacijsko-tehnološke aspekte takvih inicijativa; ii) način na koji se kontni plan povezuje s integriranim informacijskim sustavom za financijsko upravljanje u svrhu boljeg pružanja potpore zahtjevima u pogledu financijskog izvještavanja; iii) sposobnosti informacijskih sustava za financijsko

upravljanje u pogledu poboljšanja upravljanja obvezama i sprečavanja neizmirenih dospjelih obveza vlade; iv) međunarodno priznate dobre prakse upravljanja gotovinom i planiranja likvidnosti, uključujući pristupe postavljanju zaštitnih slojeva likvidnosti i upravljanju njima; i iv) osiguravanje kontinuiteta poslovanja riznice tijekom i nakon pandemije koronavirusne bolesti (COVID-19). Tijekom FG 2020. TCOP je radio na novom i sveobuhvatnom proizvodu znanja za stručnjake u području upravljanja javnim financijama koji pruža razne savjete u pogledu optimizacije dizajna kontnog plana u njihovim zemljama (objavit će se tijekom FG 2021.).

IACOP je nastavio pružati podršku uspostavljanju suvremenih i učinkovitih sustava unutarnje revizije u zemljama članicama i pridonio je oblikovanju odgovora u području unutarnje revizije na pandemiju koronavirusne bolesti COVID-19. Članovi IACOP-a održali su u FG 2020. jedan sastanak uživo i tri virtualna sastanka. Glavne teme o kojima se diskutiralo bile su: i) dobre prakse u fazi izvještavanja unutar procesa angažmana unutarnje revizije i istraživanju uloge funkcije unutarnje revizije u otkrivanju prijevара i korupcije; ii) praktični alati koji se primjenjuju u javnom sektoru za provedbu načela COSO-a u vezi s upravljanjem rizicima i kontrolnim aktivnostima; iii) unutarnja revizija tijekom pandemije koronavirusne bolesti COVID-19; i iv) ključni pokazatelji učinka za aktivnosti unutarnje revizije: prikupljanje i analiza kvalitativnih i kvantitativnih podataka. Tijekom FG 2020. IACOP je razvio i objavio četiri proizvoda znanja te trenutačno finalizira još jedan čija se objava očekuje u FG 2021.

Povratne informacije sudionika skupova PEMPAL-a bile su izrazito pozitivne. Rezultati anketa provedenih nakon skupova pokazali su da su njihovi sudionici iznimno cijenili mogućnosti za učenje i razmjenu znanja s kolegama i međunarodnim stručnjacima. Naveli su da je PEMPAL nastavio pridonositi poboljšanju njihova profesionalnog znanja i vještina. Osim anketa provedenih nakon skupa, PEMPAL je u FG 2020. pokrenuo i neovisnu evaluaciju programa, čiji nalazi će biti temelj za pripremu srednjoročnog pregleda provedbe trenutačne Strategije PEMPAL-a. Ova vanjska evaluacija će procijeniti napredak u pogledu ostvarenja strateških rezultata, ishoda i utjecaja te će u njoj biti pružene odgovarajuće preporuke. Jedno od ključnih područja bit će razmatranje načina postizanja optimalne mješavine mehanizama za učenje u okolnostima pandemije s obzirom na to da virtualni skupovi ne mogu u potpunosti zamijeniti skupove uživo.

Evaluacija i pregled na sredini razdoblja bit će dovršeni tijekom FG 2021.

Skupovi u FG 2020. su potaknuli 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 13 visokih dužnosnika iz zemalja članica nazočilo četiri PEMPAL-ova skupova uživo u FG 2020.

PEMPAL je nastavio stjecati značajnu podršku od svojih partnera za razvoj u FG 2020., uključujući Svjetsku banku, švicarsko Državno tajništvo za ekonomske poslove (SECO), Ministarstvo financija Ruske Federacije, OECD i Nacionalnu akademiju za financije i ekonomiju u sklopu nizozemskog Ministarstva financija. Program je financiran iz uzajamnog fonda s više donatora kojim upravlja Svjetska banka, a koji se financira doprinosima dvaju glavnih donatora, švicarskog Državnog tajništva za ekonomske poslove (SECO) i ruskog Ministarstva financija. Nastavlja se bliska suradnja s drugim relevantnim međunarodnim institucijama, uključujući Globalnu inicijativu za fiskalnu transparentnost (GIFT) i OECD.

PEMPAL ovom prilikom želi zahvaliti svim zemljama članicama, razvojnim partnerima i donatorima na njihovoj podršci i nastavku suradnje u cilju jačanja reformi PFM-a u cijeloj regiji ECA. PEMPAL je ponosan na svoja postignuća u FG 2020., uključujući svoju sposobnost brze prilagodbe na pandemiju koronavirusne bolesti COVID-19. PEMPAL je ostao relevantan tako što je nastavio sa svojim virtualnim aktivnostima putem platforme uz koje se pružalo simultano prevođenje na jezike zemalja članica PEMPAL-a i prilagodio je sadržaj kako bi odgovorio na potrebe sudionika. Virtualni skupovi bili su vrlo posjećeni (na razini skupova uživo u manjim skupinama) a učesnici su ih ocijenili visokim ocjenama. Istovremeno je važno napomenuti da virtualni skupovi, usprkos tome što su se pokazali kao dobro rješenje u ovoj izvanrednoj situaciji nezapamćenih razmjera, ne mogu dugoročno u potpunosti zamijeniti sastanke uživo. Pronalaženje rješenja u produženim okolnostima pandemije bit će glavni izazov u FG 2021. kako bi se učinkovitost i efikasnost mreže mogla nastaviti razvijati.





1

POZADINSKE INFORMACIJE I OBUHVAT

Mreža PEMPAL-a pridonosi razmjeni profesionalnog iskustva i prijenosa znanja između stručnjaka u području upravljanja javnim financijama u zemljama regije Europe i Srednje Azije (ECA). Mreža je pokrenuta 2006. uz potporu nekoliko partnera za razvoj, a njezin je cilj doprinosa 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,¹ Gruzije, Mađarske,¹ 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 državnog proračuna te koordinaciju/harmonizaciju funkcija unutarnje revizije i unutarnje kontrole.

Učenje od kolega glavni je instrument PEMPAL-a. Riječ je o pristupu povećanja kapaciteta pojedinaca i organizacija čiji je učinak dokazan. Sudionici međusobno surađuju izravno ili s pomoću interneta te razvijaju pristupe za rješavanje čestih izazova u PFM-u. Razmjena informacija te diskusija o zajedničkim problemima i rješenjima omogućeni su povezivanjem individualnih članova i zemalja koji s vremenom grade odnose 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 tehničkih usluga, prema vlastitim potrebama i prednostima.

PEMPAL je organiziran u tri tematske zajednice prakse: za proračun, riznicu i unutarnju reviziju. Svaka zajednica ima posebno članstvo, a aktivnosti se provode prema sveobuhvatnoj strategiji PEMPAL-a i akcijskim planovima članova zajednica prakse koji su osmišljeni u skladu s prioritetima PFM-a u zemljama članicama. Akcijski planovi zajednica prakse uključuju dijeljenje i stvaranje znanja s pomoću sastanaka uživo i virtualnih sastanaka, posjete radi razmjene znanja te razvoj 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

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

- vlade zemalja članica PEMPAL-a služe se javnim resursima efikasnije i učinkovitije kao rezultat primjene dobrih/unaprjeđenih praksi PFM-a koje su razvijene, promovirane ili podijeljene putem PEMPAL mreže.

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

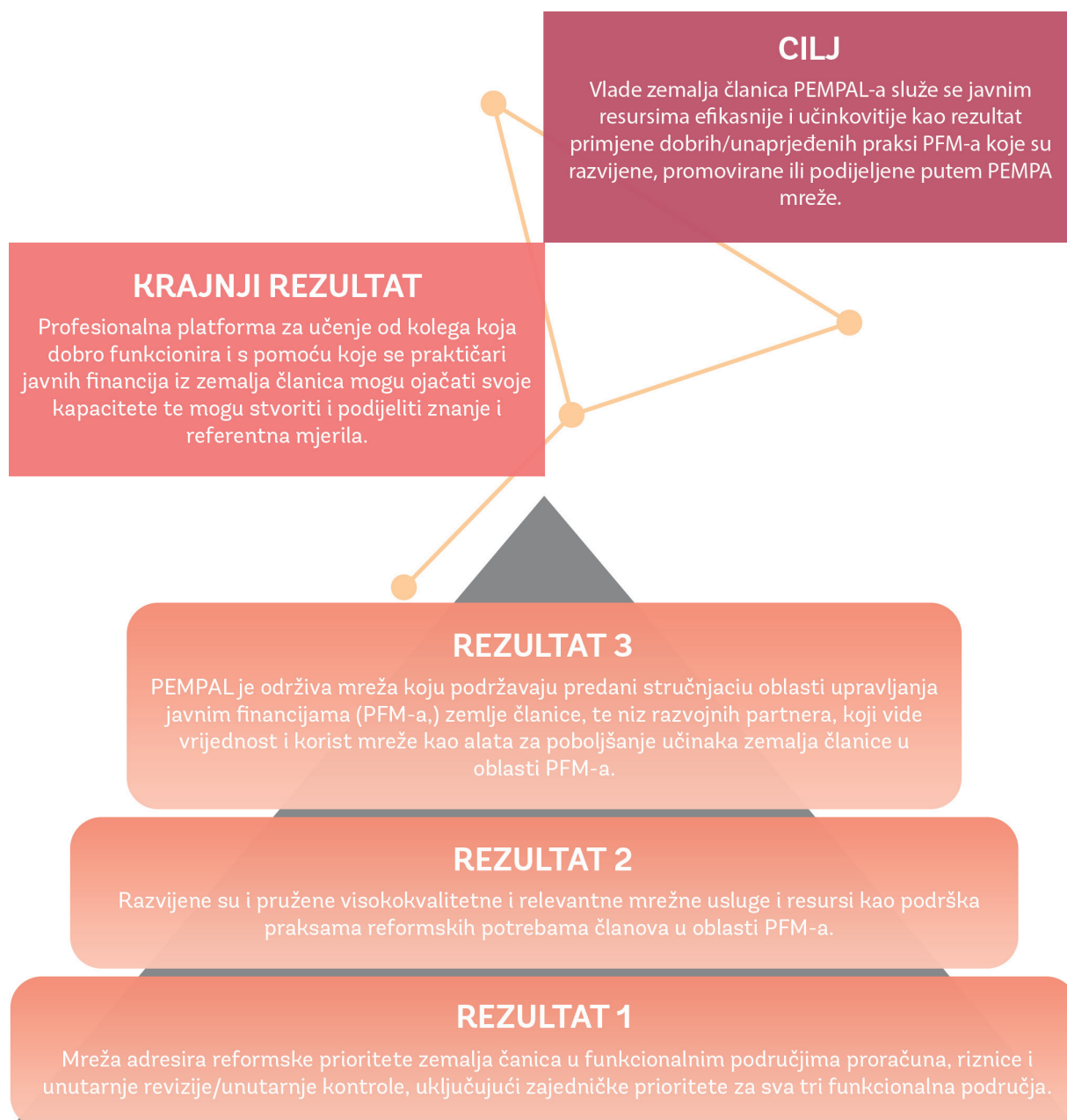
- profesionalna platforma za učenje od kolega koja dobro funkcionira i s pomoću koje se praktičari javnih financija iz zemalja članica mogu ojačati svoje kapacitete te mogu stvoriti i podijeliti znanje i referentna mjerila.

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 **sllici 1.** u nastavku.

¹ 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) – kojim upravljaju izvršni odbori članova volontera iz zemalja PEMPAL-a koji uime članova usmjeravaju mrežu i upravljaju njome;²
- Upravni odbor koji uključuje predsjednike / zamjenike predsjednika zajednica prakse i predstavnike donatora i koji osigurava strateški nadzor i usmjeravanje;³

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

² U prilogu 2. nalazi se popis članova Izvršnih odbora od kraja lipnja 2020.

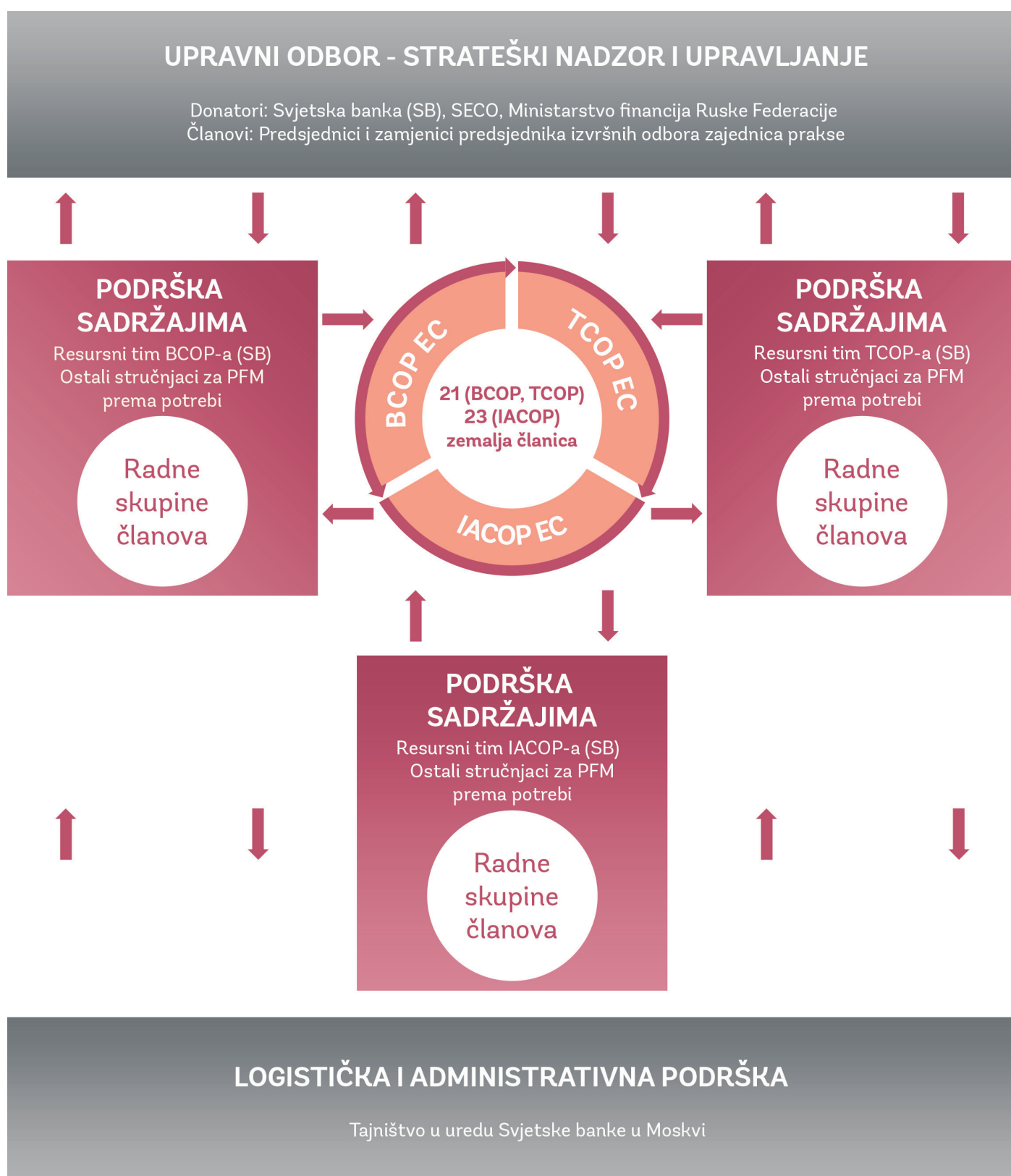
³ U prilogu 3. nalaze se informacije o sastavu Upravnog odbora od kraja lipnja 2020.

PEMPAL nastavlja uživati značajnu podršku od svojih partnera za razvoj, uključujući Svjetsku banku, SECO, Ministarstvo financija Ruske Federacije, Organizaciju za ekonomsku suradnju i razvoj (OECD)

i Nacionalnu akademiju za financije i ekonomiju u sklopu nizozemskog Ministarstva financija. U FG 2020. program

se financirao 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 pa je obvezan osigurati da su potrebe svih ključnih dionika ispunjene te izvršava svoj proračun uz minimalne troškove i maksimalni učinak, istodobno se pridržavajući svojeg odobrenog fiducijarnog okvira. Kako bi zajamčio odgovornost, PEMPAL se nastavlja služiti paletom alata i procesa monitoringa, mjerenja i evaluacije svojeg učinka i važnosti.⁴ Primjerice, Upravni odbor pregledava i odobrava akcijske planove i proračune zajednica prakse te prati njihovu provedbu u okviru redovitih sastanaka čiji su zapisnici dostupni na web stranicama PEMPAL-a. Upravni odbor nadzire povremene interne preglede i vanjske evaluacije (poput pregleda na sredini razdoblja 2015. i sljedećeg pregleda na sredini razdoblja planiranog za FG 2021.).

Ovaj je izvještaj dio okvira odgovornosti PEMPAL-a. Riječ je o trećem godišnjem izvještaju izrađenom za razdoblje nove strategije. U skladu s odlukom Upravnog odbora PEMPAL-a da se izvještaji objavljuju jednom u fiskalnoj godini, razdoblje obuhvaćeno ovim izvještajem uključuje FG 2020. (srpanj/juli 2019. – lipanj/juni 2020.).⁵ Struktura izvještaja logički prati strateški okvir koji se prethodno navodi. 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 ranijim podacima.

4 Vidjeti

www.pempal.org/hr/rules

www.pempal.org/hr/event/steering-committee-meetings

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

**UTJECAJ 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 proteklog razdoblja strategije dokumentiran je u PEMPAL-ovom izvještaju za 2012. – 2017.⁶ Anketom o utjecaju provedenom početkom razdoblja primjene postojeće strategije među visokim dužnosnicima institucija korisnika⁷ 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.⁸

“Iznenadilo me to što je toliko zemalja izdvojilo svoje vrijeme da sudjeluje i podijeli svoja iskustva u pogledu teme diskusije.”

— Povratne informacije sa sastanka TCOP-a na temu **Specifičnosti poslovanja riznice u uvjetima prouzročeni koronavirusnom bolešću COVID-19, travanj/april**

U FG 2020. prikupljeni su dodatni 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 koje se provode upotrebom informacija i znanja dobivenih putem PEMPAL-a (vidjeti **Prilog 1.**). Podaci se prikupljaju putem anketa provedenih nakon skupova i sastanaka videokonferencijskom vezom održanih u posljednjem tromjesečju FG 2020., kao i te nekih primjera pojedinih zemalja u pogledu prikupljanjem primjera utjecaja PEMPAL-a koje su pružili članovi IACOP-a. Vanjskom evaluacijom programa PEMPAL-a pokrenutom u FG 2020.

također se prikupljaju podaci o utjecaju PEMPAL-a na reforme u području upravljanja javnim financijama u zemljama članicama, što će biti uključeno u izvještaj o pregledu na sredini razdoblja.

Predstavници iz Hrvatske, Moldove, Gruzije, Sjeverne Makedonije, Ruske Federacije i Kazahstana podijelili su svoja vrlo pozitivna iskustva s proizvodima znanja i dijalogom s IACOP-om 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 2020. Konkretni primjeri navedeni su u **Prilogu 1.** Sudionici IACOP-a prepoznali su korisnost znanja stečenog u PEMPAL-u i nastale dodane vrijednosti upotrebe tog znanja za razvoj zakonodavnih okvira o unutarnjoj kontroli i reviziji, poboljšanje regulativa, priručnika i smjernica u skladu s dobrim praksama preuzetima sa skupova PEMPAL-a te organizaciju programa osposobljavanja i certifikacije.

Sudionici su potvrdili da su proizvodi znanja PEMPAL-a bili izvrstan izvor i da se koriste u velikoj mjeri. Zemlje članice PEMPAL-a koriste se tim materijalima u svrhu osposobljavanja, samoocjenjivanja unutarnje kontrole, povećanja međusobnog razumijevanja između stručnjaka, upravitelja i političara, usklađivanja nacionalnog zakonodavstva, kampanja za informiranje javnosti itd. Nakon skupova PEMPAL-a većina je sudionika navela da su svojim kolegama prenijeli sadržaj diskusija i podijelili informacije o PEMPAL-u putem objava na web-stranicama ministarstava, u biltenima, forumima i stručnim društvenim skupinama.

⁶ www.pempal.org/sites/pempal/files/pempal2012-2017-bcs_web.pdf

⁷ Ministarstva financija i državne riznice zemalja članica PEMPAL-a.

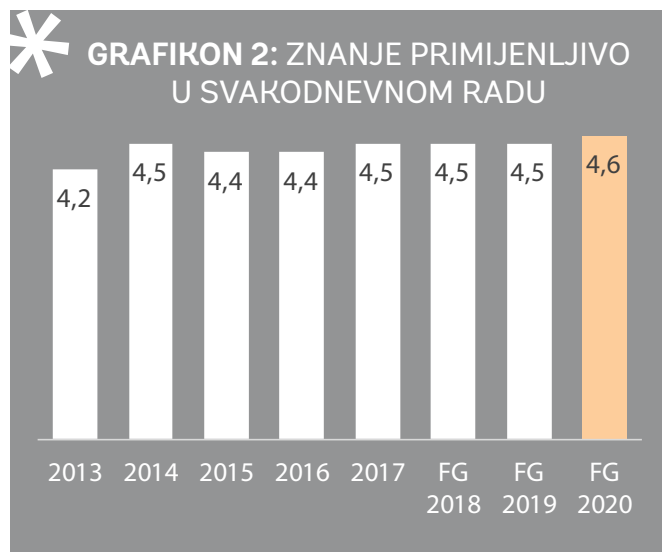
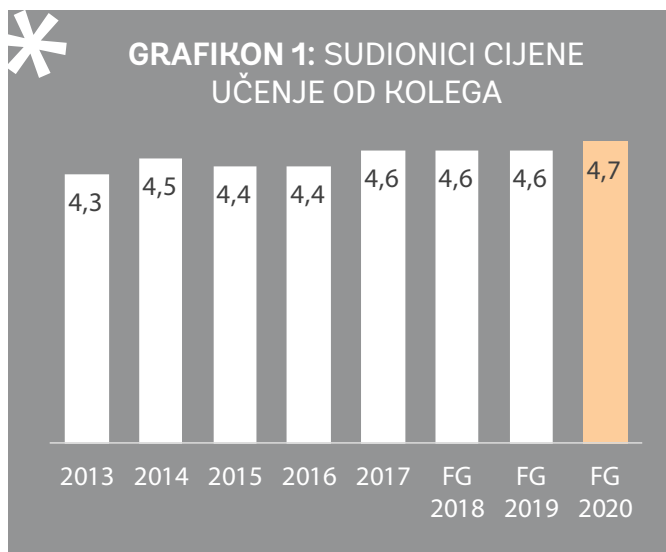
⁸ Anketa provedena od rujna/septembra do studenoga/novembra 2017. Upitnike su primili svi viši upravitelji u ministarstvima financija zemalja članica PEMPAL-a. Tamo gdje nacionalne riznice nisu dio ministarstava financija, dodatni upitnici su poslani upraviteljima nacionalnih riznica. Dobili smo odgovore od 18 zemalja.

Veći broj unutarnjih revizora pridružio se virtualnim skupovima IACOP-a organiziranim tijekom pandemije koronavirusne bolesti COVID-19.

Ta činjenica odražava povećanu svijest o potencijalnoj vrijednosti IACOP-a za unutarnje revizore u javnom sektoru zemalja članica PEMPAL-a. IACOP će u sljedećoj financijskoj godini pomno nadzirati specifičan utjecaj u svakoj zemlji, primjerice na izmjene i dopune zakonodavnih akata, metodologiju, te poboljšanje sustava za osposobljavanje i certificiranje, te će provesti redovitu anketu (provodi se svake tri godine). Prethodna takva anketa provedena je 2017. Rezultati su ukazali na postojanje konstantnog napretka u svim zemljama članicama PEMPAL-a u pogledu razvoja zakonodavstva i metodologije, obuke i certifikacije kao i drugih referentnih mjerila.

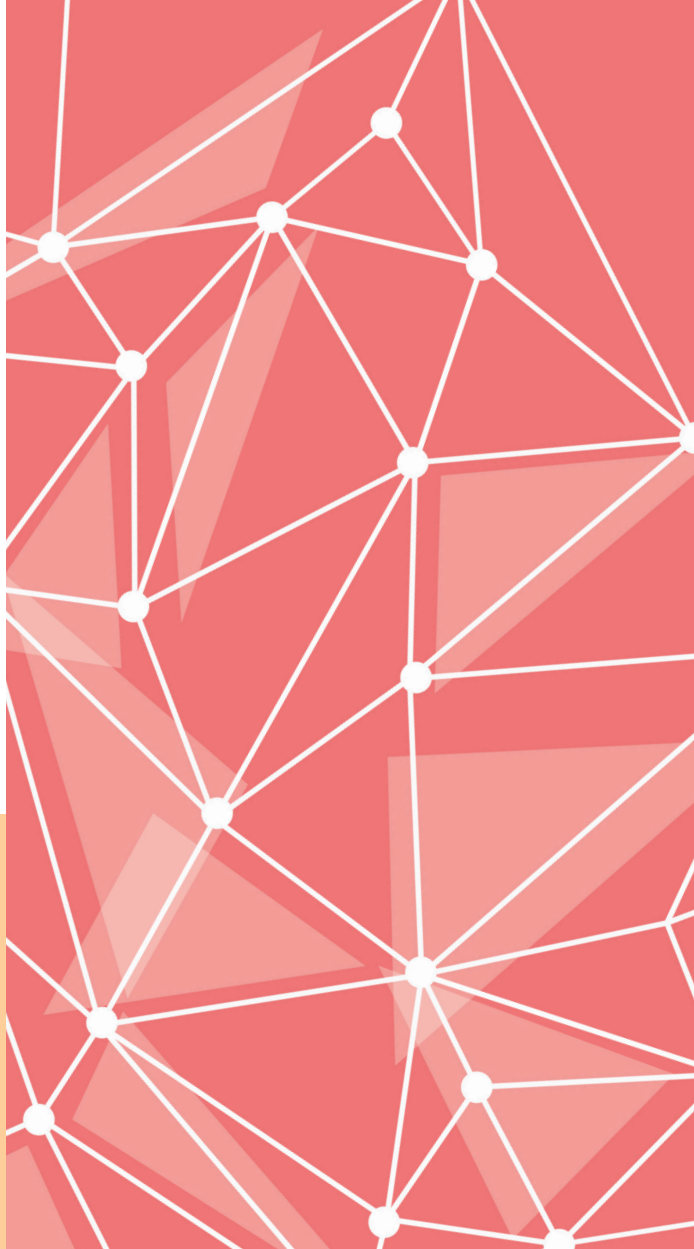
PEMPAL pomaže pri izgradnji kapaciteta sudionika koji cijene učenje i suradnju u okviru mreže.

Samoprocjena sudionika PEMPAL-a pokazuje da pojedini članovi iznimno cijene prilike koje mreža pruža. Podaci prikupljeni iz anketa za evaluaciju skupova u FG 2020. 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.**⁹ Ocjene prvog pokazatelja iz FG 2020. bile su najviše ikad zabilježene od početka monitoringa tih pokazatelja 2012. godine, a u slučaju drugog pokazatelja ponešto više od ocjena iz FG 2019. i FG 2018. Odgovori iz ankete nakon skupova u FG 2020. 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.**).



⁹ Na temelju podataka iz standardiziranih online anketa provedenih nakon svakog značajnog skupa uživo i online skupova koji su započeli od travnja/aprila 2020. 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 izrađeni prema podacima iz tih anketa označeni su s * u cijelom izvještaju.





3

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

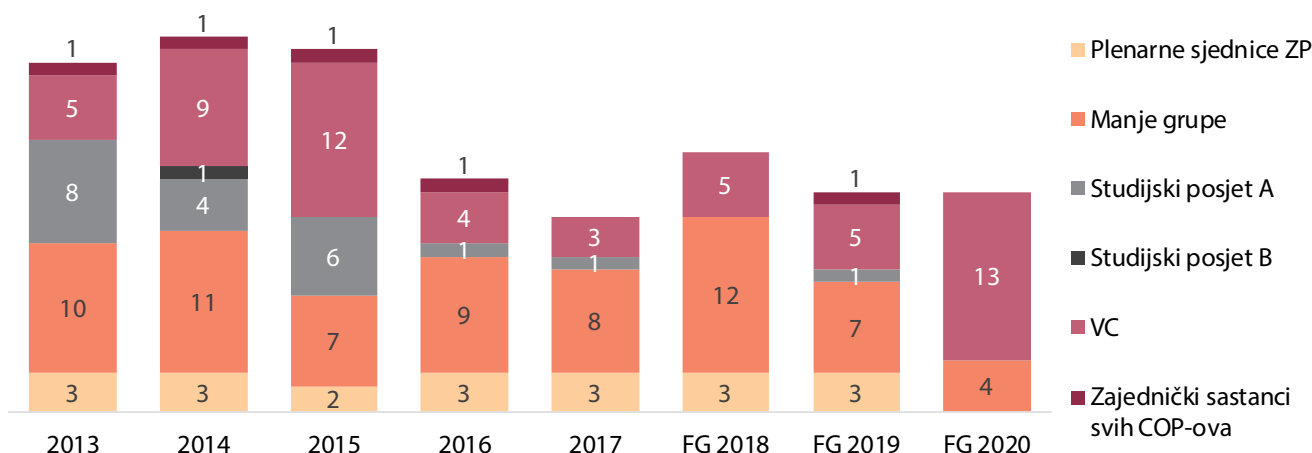
U FG 2020. zajednice prakse PEMPAL-a nastavile su s radom na prioritarnim temama koje su izravno povezane s planovima reforme PFM-a u zemljama članicama te su se brzo prilagodile kako bi odgovorile na ograničenja i uvjete vezane uz koronavirusnu bolest COVID-19.

Tijekom FG 2020. održalo se 17 skupova PEMPAL-a; u **grafikonu 3.** u nastavku izloženi su podaci o broju i vrsti skupova u odnosu na prethodne godine. Globalno ograničenje putovanja povezano s pandemijom koje je uvedeno u ožujku/martu 2020. značajno je utjecalo na planirani program skupova uživo. Šest skupova uživo, uključujući sve tri plenarne sjednice zajednica prakse koje su bile u poodmakloj fazi pripreme, odgođeni su za FG 2021., a sastanak rukovodstva svih zajednica prakse koji se trebao održati u srpnju/julu 2020. u Bernu odgođen je za srpanj/juli 2021. Međutim, PEMPAL je nastavio svoje aktivnosti u virtualnom

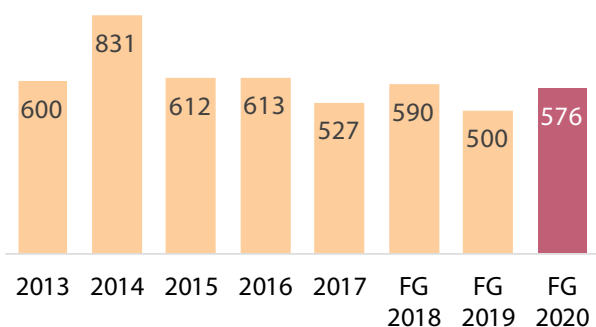
okruženju te su sve tri zajednice prakse organizirale sastanke videokonferencijskom vezom u razdoblju od travnja/aprila do lipnja/juna, što se pokazalo iznimno relevantnim i privuklo je velik broj sudionika. Diskusije čije je održavanje bilo planirano sa švicarskim kolegama tijekom sastanka svih zajednica prakse u Bernu uspješno su se održale u obliku virtualnih radionica. **Tablica 1.** u nastavku prikazuje skupove u FG 2020. i njihovu vrstu prema COP-u. Sastanci su se održali uživo (u prvoj polovici godine) i videokonferencijskom vezom (tijekom godine). Održane su i dvije „mrežne razmjene” BCOP-a, povezane s vanjskim skupovima OECD-a.

Skupovima u FG 2020. nazočilo je 576 sudionika zemalja članica (grafikon 4.). Ograničenja uzrokovana koronavirusnom bolešću (COVID-19) utjecala su na način održavanja skupova (vidjeti **grafikon 5.**¹⁰). Sastanci uživo prestali su se održavati u ožujku/martu i zamijenjeni su, kad je to bilo moguće, sastancima videokonferencijskom vezom.

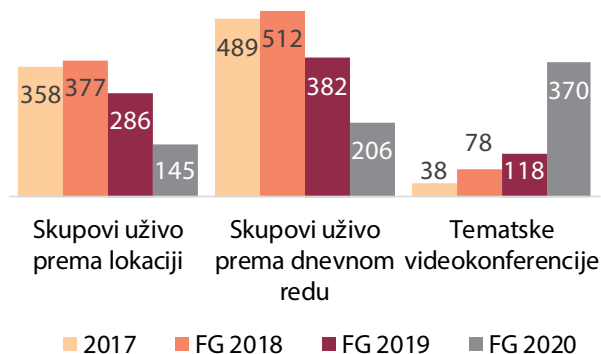
GRAFIKON 3: SKUPOVI PEMPAL-A PO VRSTI



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



GRAFIKON 5: SUDIONICI NA SKUPOVIMA



¹⁰ Neki su se skupovi održali istovremeno na istoj lokaciji. U pogledu broja sudionika, „prema lokaciji” isti se sudionik broji samo jednom, neovisno o broju skupova kojima nazoči na pojedinoj lokaciji. 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.

TABLICA 1: PREGLED SKUPOVA U FG 2020.

Mjesec	BCOP	TCOP	IACOP
srpanj 2019.	Sudjelovanje BCOP-a na OECD-ovom sastanku mreže visokih dužnosnika odgovornih za proračun iz zemalja srednje, istočne i jugoistočne Europe, Minsk, Republika Bjelarus		
kolovoz			
rujan		Sastanak Radne skupine za računovodstvo i izvještavanje u javnom sektoru, videokonferencija	Diskusija IACOP-a o dokumentu za javnu diskusiju o modelu tri linije obrane, videokonferencija
listopad		Sastanak Radne skupine za računovodstvo i izvještavanje u javnom sektoru (uz prisustvo članova Radne skupine za upotrebu informacijskih tehnologija u poslovanju riznice), Moskva, Ruska Federacija	Sastanci Radne skupine za reviziju u praksi i Radne skupine za unutarnju kontrolu, Soči, Ruska Federacija
studeni	Dvodnevna radionica BCOP-a, Pariz, Francuska BCOP-ovo sudjelovanje na sastanku OECD-ove mreže posvećene učinku i rezultatima, Pariz, Francuska		
prosinac		Sastanak Radne skupine za upravljanje novčanim sredstvima i njihovo predviđanje, videokonferencija	
siječanj 2020.			
veljača		Sastanak Radne skupine o razvoju uloge i funkcija riznice, videokonferencija	
ožujak			
travanj	Sastanak BCOP-a o odgovorima u vezi s proračunom na izvanredno stanje uzrokovano koronavirusnom bolešću (COVID-19), videokonferencija	Sastanak Radne skupine o razvoju uloge i funkcija riznice o poslovanju riznice u okolnostima koronavirusne bolesti (COVID-19), videokonferencija	Radionica Smart Interactive Talk IACOP-a o unutarnjoj reviziji tijekom pandemije koronavirusne bolesti (COVID-19), videokonferencija

Mjesec	BCOP	TCOP	IACOP
svibanj	<p>Radionica Radne skupine za proračunsku pismenost i transparentnost u suradnji s Globalnom inicijativom za fiskalnu transparentnost i Međunarodnim partnerstvom za proračun o mehanizmima sudjelovanja javnosti, videokonferencija</p> <p>Radionica Radne skupine za planiranje proračuna prema programima i učincima u suradnji s OECD-om i Svjetskom bankom o planiranju proračuna prema učincima i dubinskoj analizi rashoda, videokonferencija</p>		
lipanj	<p>Sastanak BCOP-a o upravljanju financijama u javnom sektoru i planiranju proračuna prema učincima u Bernu, Švicarska, videokonferencija</p>	<p>Sastanak Radne skupine za računovodstvo i izvještavanje u javnom sektoru, videokonferencija</p> <p>Sastanak Radne skupine o razvoju uloge i funkcija riznice o funkcijama švicarske Federalne riznice, videokonferencija</p>	<p>Radionica Smart Interactive Talk IACOP-a o ključnim pokazateljima učinaka za aktivnosti unutarnje revizije, videokonferencija</p>

 Sastanci uživo

 Videokonferencije (VC)

Skupovi PEMPAL-a održani u zemljama domaćinima pomogli su promicanju reformi PFM-a i postignuća koje su ostvarile zemlje domaćini.

Tijekom prve polovice FG 2020., članovi PEMPAL-a prisustvovali su skupovima uživo na četirima lokacijama, među ostalim u dvjema zemljama članicama PEMPAL-a: Bjelarusu i Rusiji.¹¹ Events hosted by PEMPAL member countries provided opportunities for the host country to tailor the agenda, for example to include sessions on their experiences of relevant thematic areas and discussions of specific issues. Domaće institucije 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.

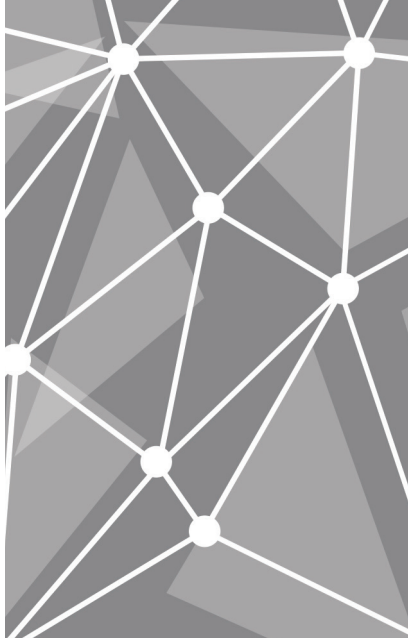
O prioritetima PFM-a za više COP-ova diskutiralo se zajednički.

Prilike za suradnju

svih zajednica praksi dogovaraju se u slučaju tema od zajedničkog interesa. Resursni timovi zajednica prakse prisustvovali su ostalim sastancima zajednica prakse (npr. predstavnik resursnog tima IACOP-a prisustvovao je sastanku Radne skupine za računovodstvo u javnom sektoru TCOP-a, član resursnog tima TCOP-a održao je izlaganje na skupu IACOP-a u Sočiju, a koordinatorski resursnog tima IACOP-a i voditelj PEMPAL-ova radnog tima održali su izlaganje o ulozi unutarnje revizije i financijskog izvještavanja u planiranju proračuna prema učincima tijekom radionice BCOP-a o planiranju proračuna prema programima i učincima te proračunskoj pismenosti i transparentnosti). Odbor za organizaciju svih zajednica prakse sastao se dvaput u FG 2020. kako bi se pripremio za sastanak rukovodstva svih zajednica prakse koji se trebao održati u srpnju/julu 2020. (ali je naknadno odgođen).

U odjeljcima u nastavku nalazi se više detalja o aktivnostima svake zajednice prakse u FG 2020.

¹¹ Rusija je bila domaćin dvama skupovima u listopadu/oktobru 2019.: skupu TCOP-a u Moskvi i skupu IACOP-a u Sočiju.



3.1.

Zajednica prakse za proračun (BCOP)

Cilj BCOP-a je ojačati metodologiju, planiranje i transparentnost proračuna u zemljama članicama PEMPAL-a.¹²

Fokus u FG 2020. je bio na:

- **formuliranju konkretnih preporuka za sustave planiranja proračuna prema učincima i dubinske analize rashoda;**
- **uspostavljanju mehanizama za sudjelovanje javnosti u proračunskom procesu i fiskalnoj politici;**
- **izradi pokazatelja učinka na temelju zadovoljstva, percepcije i sudjelovanja građana u okviru planiranja proračuna; te**
- **hitnim proračunskim odgovorima na koronavirusnu bolest (COVID-19) i analizu sveukupnog utjecaja pandemije na proračunske reforme.**

Članovi BCOP-a tijekom FG 2020. nastavili su svoj angažman i aktivnosti, pri čemu je kriza koronavirusne bolesti (COVID-19) naglasila važnost suradnje i vrijednosti razmjene dobrih praksi.

Članovi BCOP-a suočili su se s većim opsegom posla i značajnim izazovima prouzročenim koronavirusnom bolešću COVID-19 ove godine s obzirom na njihovu redovnu ključnu ulogu u operativnom planiranju i monitoringu izvršavanja proračunskih izdvajanja te središnju ulogu u operacionalizaciji vladinih odgovora

u smislu novih hitnih mjera i pritiscima proračunskih rashoda u kombinaciji s padom prihoda. Izvršavanje tih zadataka dodatno je otežano hitnošću u pogledu brze izrade i provedbe mjera, dok se u isto vrijeme radi s iznimno visokom razinom neizvjesnosti s obzirom na projekcije proračunskih prihoda i ekonomskog i socijalnog utjecaja krize. Financijska razboritost bila je važna značajka aktivnosti BCOP-a s obzirom na financijske nestabilnosti koje su zadesile mrežu tijekom FG 2020. BCOP je zauzeo pristup uštede kombiniranjem sastanaka radnih skupina s drugim skupovima i komunikacijom e-poštom u svrhu provođenja aktivnosti radne skupine.

„Predstavljanje iskustva Kanade u pogledu uključenosti građana bilo je izuzetno korisno.”

— Zajednička radionica BCOP-a, Francuska, studeni/novembar 2019.

BCOP je organizirao i bio prisutan na sedam skupova u FG 2020.

Tijekom dvodnevne radionice u Parizu u Francuskoj u studenom/novembru diskutiralo se o temama kao što su izrada pokazatelja učinaka na temelju zadovoljstva, percepcije i sudjelovanja građana za upotrebu pri planiranju proračuna, te tehnička metodologija i procesi dubinskih analiza rashoda. Skup je uključivao diskusije za okruglim stolom o proizvodima znanja BCOP-a i izlaganja stručnjaka Svjetske banke, OECD-a te ministarstava financija Francuske, Italije, Irske i Kanade.

¹² BCOP-ovi akcijski planovi dostupni su na poveznici:

„Moći ću iskoristiti preporuke proizvođača znanja u postupku planiranja proračuna prema programima koji provodim u svojem svakodnevnom radu.“

— Zajednička radionica BCOP-a, Francuska, studeni/novembar 2019.

Delegacija BCOP-a pridružila se sastanku OECD-ove Mreže visokih dužnosnika odgovornih za proračun iz zemalja srednje, istočne i jugoistočne Europe koji se održao u Minsku u Bjelarusu u srpnju/julu 2019.

Neke od tema sastanka bile su upravljanje fiskalnim rizicima, kapitalno budžetiranje te planiranje proračuna prema učincima i ključni pokazatelji učinaka. BCOP je održao nekoliko izlaganja, uključujući izlaganje o planiranju proračuna prema učinku i ključnih pokazatelja učinka u Rusiji; pregled trendova u zemljama PEMPAL-a u pogledu dubinskih analiza rashoda; te analizu pravnog i institucionalnog okvira te izazove u planiranju kapitalnog proračuna na temelju podataka prikupljenih od zemalja članica BCOP-a. Analizirani su slučajevi planiranja proračuna u primjerima Bugarske, Bjelarusu i Slovačke Republike.

„Sastanak je bio izvrstan i pokrivene su brojne korisne teme. Nastavili bismo s diskusijama pokrenutima tijekom tematskih blokova s govornicima i svojim kolegama iz drugih zemalja tijekom pauza za kavu i ručka.“

— BCOP-ovo sudjelovanje na OECD-ovom sastanku, Bjelarus, srpanj/juli 2019.

„Na skupu me se najviše dojmila stručnost, znanje i spremnost govornika da s nama podijele korisne lekcije, kao i otvorenost članova BCOP-a tijekom diskusija u skupinama u pogledu razmjene njihovih iskustava i problema s kojima su se suočili u svojim zemljama.“

— Zajednička radionica BCOP-a, Francuska, studeni/novembar 2019.

BCOP je početkom travnja/aprila održao virtualni sastanak kako bi se diskutiralo o pandemiji koronavirusne bolesti (COVID-19) i razmijenilo iskustva i savjete o pristupima i izazovima odgovora na situaciju u vezi s proračunom.

Sastanak organiziran u suradnji sa SECO-om održan je virtualno u lipnju/junu 2020. Bila je to prilika za bolje upoznavanje s iskustvom Švicarske, pri čemu je naglasak bio na sustavu PFM-a i planiranju proračuna prema učincima grada Berna.

Aktivnosti BCOP-a i dalje prvenstveno pokreću dvije njegove aktivne radne skupine u neprestanom rastu.

Radna skupina za proračunsku pismenost i transparentnost

- Djeluje od FG 2015.
- Sastoji se od 18 zemalja članica BCOP-a: Albanija, Armenija, Azerbajdžan, Bosna i Hercegovina, Bjelarus, Hrvatska, Kazahstan, Kosovo, Kirgiska Republika, Moldova, Sjeverna Makedonija, Rumunjska, Ruska Federacija, Srbija, Tadžikistan, Turska, Ukrajina i Uzbekistan.

Radna skupina za planiranje proračuna prema programima i učincima

- Djeluje od FG 2016.
- Sastoji se od 17 zemalja članica BCOP-a: Albanija, Armenija, Azerbajdžan, Bjelarus, Bosna i Hercegovina, Bugarska, Hrvatska, Gruzija, Kosovo, Kirgiska Republika, Moldova, Sjeverna Makedonija, Ruska Federacija, Srbija, Turska, Ukrajina i Uzbekistan.

3.1.1.

Radne skupine BCOP-a i proizvodi znanja

Radna skupina za proračunsku pismenost i transparentnost (BLTWG)

Radna skupina za proračunsku pismenost i transparentnost nastavila je tijekom FG 2020. razmatrati pitanje mehanizama sudjelovanja javnosti u proračunskom procesu na nacionalnoj razini. Radna skupina sastala se virtualno na radionici u svibnju/maju 2020. u suradnji s Globalnom inicijativom za fiskalnu transparentnost i Međunarodnim partnerstvom za proračun o mehanizmima sudjelovanja javnosti koja je uključivala izlaganja o rezultatima Ankete o otvorenosti proračuna za 2019. i dobrim praksama u području sudjelovanja javnosti.

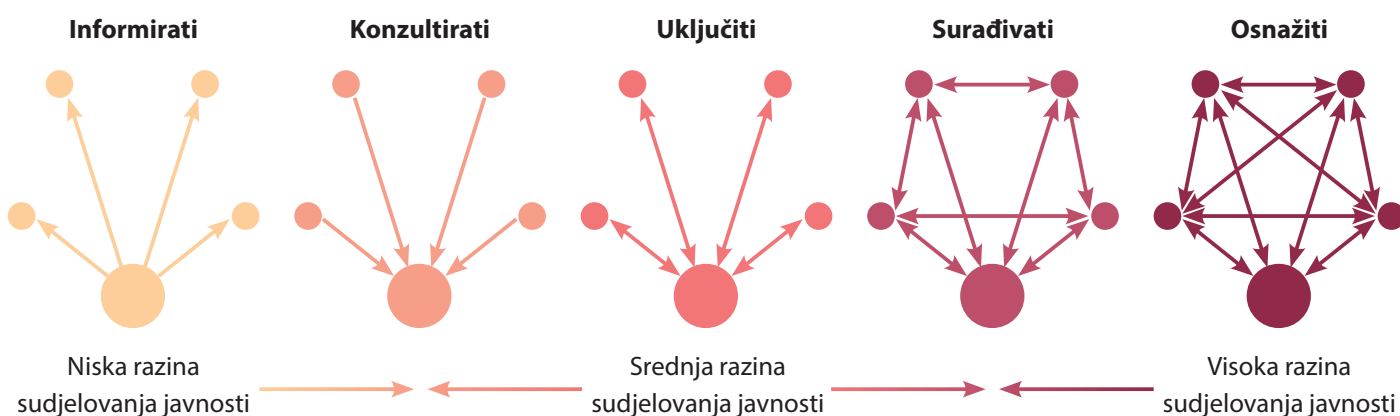
Proizvod znanja Radne skupine Sudjelovanje javnosti u fiskalnoj politici i proračunskom procesu na nacionalnoj razini – Uspostavljanje i/ili jačanje mehanizama u zemljama PEMPAL-a dovršen je u FG 2020. Ovaj tehnički resurs za reforme u području sudjelovanja javnosti razvijen

je uz inpute šest zemalja Radne skupine; Bjelarusu, Hrvatskoj, Kirgiskoj Republici, Ruskoj Federaciji, Srbiji i Uzbekistanu. U proizvodu znanja navode se definicije sudjelovanja javnosti na globalnoj razini; dobiti sudjelovanja javnosti koje bi se mogle iskoristiti kao opravdanje za ulaganja; međunarodni okviri i alati za ocjenu u svrhu utvrđivanja onoga što se na globalnoj razini smatra najboljom praksom; mehanizmi sudjelovanja javnosti koji su dostupni i na strani ponude i na strani potražnje za ove mehanizme; te lekcije naučene iz međunarodnih iskustava, uključujući one o čimbenicima rizika i tome kako njima upravljati. Na temelju regionalnih i međunarodnih praksi i savjeta uključuje i predloženi plan za zemlje članice PEMPAL-a u kojem se razmatra uspostava i/ili jačanje mehanizama sudjelovanja javnosti.

Među ishodima Radne skupine za proračunsku pismenost i transparentnost tijekom FG 2020.

bili su: i) diskusija o novim inicijativama i planovima u području proračunske transparentnosti i sudjelovanju javnosti u zemljama članicama PEMPAL-a; ii) upoznavanje s ažuriranim najboljim praksama u području sudjelovanja javnosti, uključujući nove inovativne oblike sudjelovanja javnosti, u Sjevernoj Africi, na Novom Zelandu te u Portugalu i Južnoj Koreji; iii) bolje razumijevanje rezultata Ankete

SLIKA 3: SPEKTAR ULOGE JAVNOSTI U PROCESU SUDJELOVANJA JAVNOSTI¹³



¹³ Izvor: *Sudjelovanje javnosti u fiskalnoj politici i proračunskom procesu – Kako uspostaviti i/ili ojačati mehanizme u zemljama PEMPAL-a*, izvedeno iz Međunarodnog udruženja sudjelovanja javnosti

o otvorenosti proračuna za 2019. Međunarodnog partnerstva za proračun; iv) upoznavanje s mehanizmima i trendovima izrade pokazatelja učinaka na temelju zadovoljstva, percepcije i sudjelovanja građana, uključujući iskustva i savjete Svjetske banke, OECD-a, Francuske i Kanade; v) upoznavanje s primjerima dobre prakse u području održavanja transparentnosti i sudjelovanja javnosti tijekom odgovora politike u hitnim situacijama; i vi) finalizacija proizvoda znanja. U budućnosti će veći naglasak biti na razvoju višestrukih kraćih proizvoda znanja o užim i ciljanim podtemama čija će izrada biti brža.

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

Radna skupina za planiranje proračuna prema programima i učincima tijekom FG 2020. bila je usmjerena na utvrđivanje zajedničkih izazova u području planiranja proračuna prema učincima i dubinskih analiza rashoda te razvoj konkretnih preporuka za adresirane tih izazova u svrhu objave u obliku proizvoda znanja. Radna skupina sastala se virtualno kako bi održala radionicu u lipnju/junu u suradnji s OECD-om i Svjetskom bankom o planiranju proračuna prema učincima i dubinskim analizama rashoda te je mala delegacija prisustvovala sastanku OECD-ove mreže posvećene učinku i rezultatima u Parizu u studenom/novembru. Dodatna tematska područja kojima se bavila Radna skupina za planiranje proračuna prema programima i učincima tijekom FG 2020. bila su izrada pokazatelja učinaka na temelju zadovoljstva, percepcije i sudjelovanja građana (u suradnji s Radnom skupinom za proračunsku pismenost i transparentnost) i analiza potencijalnog utjecaja krize koronavirusne bolesti (COVID-19) na reforme planiranja proračuna prema učincima.

Proizvod znanja Radne skupine Planiranje proračuna prema učincima i dubinske analize rashoda u zemljama članicama PEMPAL-a: Trenutačne prakse, izazovi i preporuke finaliziran je u FG 2020. U proizvodu znanja (objavljenom početkom FG 2021.) predstavljeni su podaci o planiranju

proračuna prema učincima i dubinskim analizama rashoda u zemljama PEMPAL-a, uz usporedbe praksi iz zemalja PEMPAL-a s onima iz zemalja članica OECD-a, te sa pruženim savjetima za razmatranje namijenjenim zemljama PEMPAL-a u pogledu uvođenja ili unaprjeđenja sustava planiranja proračuna prema učincima i dubinskih analiza rashoda. Ovaj proizvod znanja razvijen je uz pomoć inputa 14 zemalja Radne skupine za planiranje proračuna prema programima i učincima: Armenija, Bjelarus, Bosna i Hercegovina, Bugarska, Hrvatska, Gruzija, Kazahstan, Kosovo, Kirgiska Republika, Moldova, Ruska Federacija, Srbija, Ukrajina i Uzbekistan. Kvantitativni podaci upotrijebljeni u ovom izvještaju temelje se na odgovorima zemalja PEMPAL-a i OECD-a u Anketi OECD-a o planiranju proračuna prema učincima za 2018. i internoj anketi BCOP-a o dubinskim analizama rashoda zemalja PEMPAL-a. Ovaj proizvod znanja osigurava praktičan niz preporuka koje su u skladu s dobrim praksama OECD-a, ali koje su prilagođene situacijama u zemljama članicama PEMPAL-a.

Neki od ishoda Radne skupine za planiranje proračuna prema programima i učincima bili su: i) finalizacija analitičkog proizvoda znanja o planiranju proračuna prema učincima i dubinskim analizama rashoda, uključujući prikupljanje dodatnih podataka i inputa od zemalja članica; ii) predstavljanje razvoja i izazova u pogledu dubinske analize rashoda u zemljama članicama PEMPAL-a mreži OECD-a; iii) pristup informacijama o novim inicijativama u pogledu reformi planiranja proračuna prema učincima i dubinskoj analizi rashoda u zemljama članicama PEMPAL-a i OECD-a; iv) upoznavanje s novim aktivnostima OECD-a u vezi s dubinskim analizama rashoda te značajkama i metodologijama pregleda javnih rashoda koje provodi Svjetska banka; v) analiza razmjena iskustava i pouka u području analize dubinskih rashoda u Italiji, Irskoj, Estoniji, Njemačkoj, Bugarskoj i Rusiji; vi) upoznavanje s najnovijim kretanjima u području razvoja ključnih pokazatelja učinaka, upotrebe evaluacije politika u planiranju proračuna prema učinku te usklađivanje planiranja proračuna prema učinku i upravljanja u određenim zemljama članicama OECD-a; vii) upoznavanje s novim kretanjima u području planiranja proračuna prema učincima u pogledu inicijativa za prioritetno planiranje proračuna u zemljama članicama OECD-a, uključujući proračun za blagostanje na Novom Zelandu, planiranje proračuna prema ciljevima održivog razvoja u Meksiku i rodno osjetljivo planiranje proračuna na Islandu; i viii) analiza potencijalnog utjecaja krize koronavirusne bolesti (COVID-19) na reforme planiranja proračuna prema učincima.

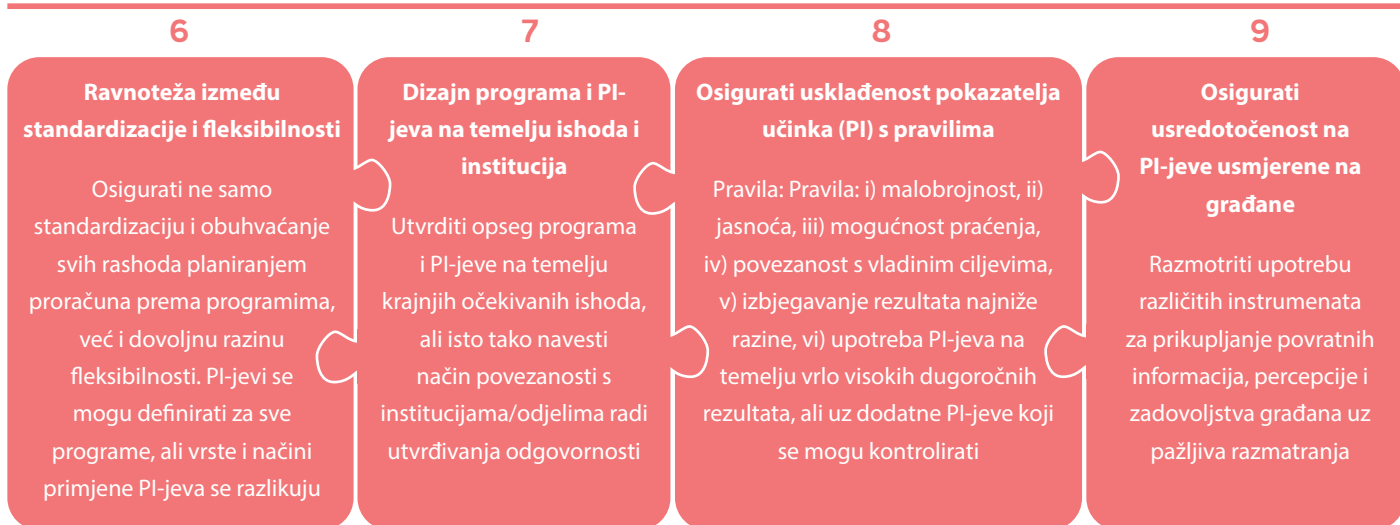
SLIKA 4: SAŽETAK PREPORUKA ZA SUSTAVE PLANIRANJA PRORAČUNA PREMA PROGRAMIMA I UČINCIMA TE DUBINSKIH ANALIZA RASHODA U ZEMLJAMA ČLANICAMA PEMPAL-A¹⁴

Objasnenje i ciljevi planiranja proračuna prema učincima

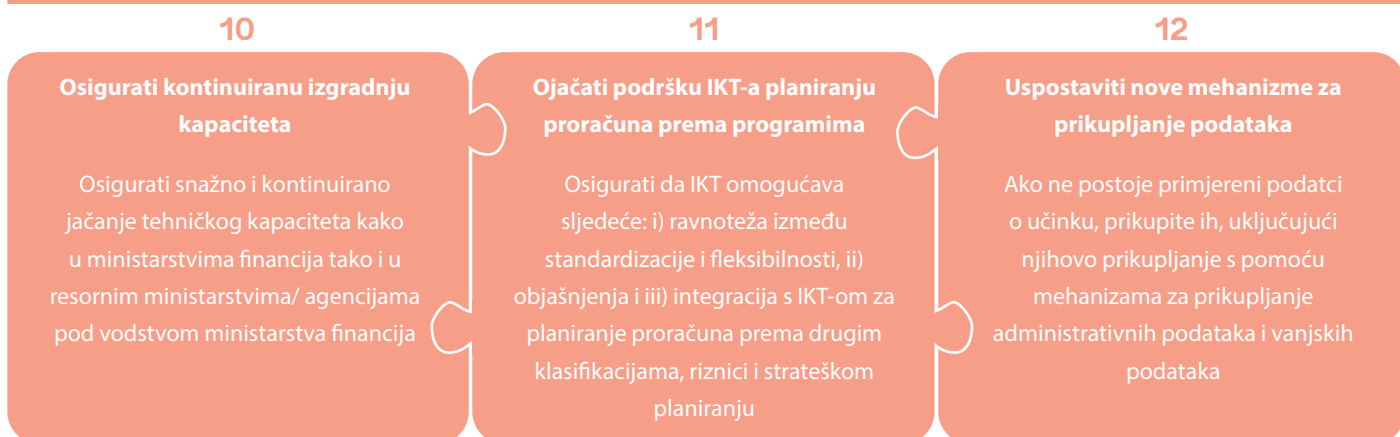
Usklađivanje rashoda sa strateškim ciljevima i prioritetima



Fleksibilnost u postupanju s raznovrsnim državnim aktivnostima i upravljanju složenim odnosima između rashoda i ishoda

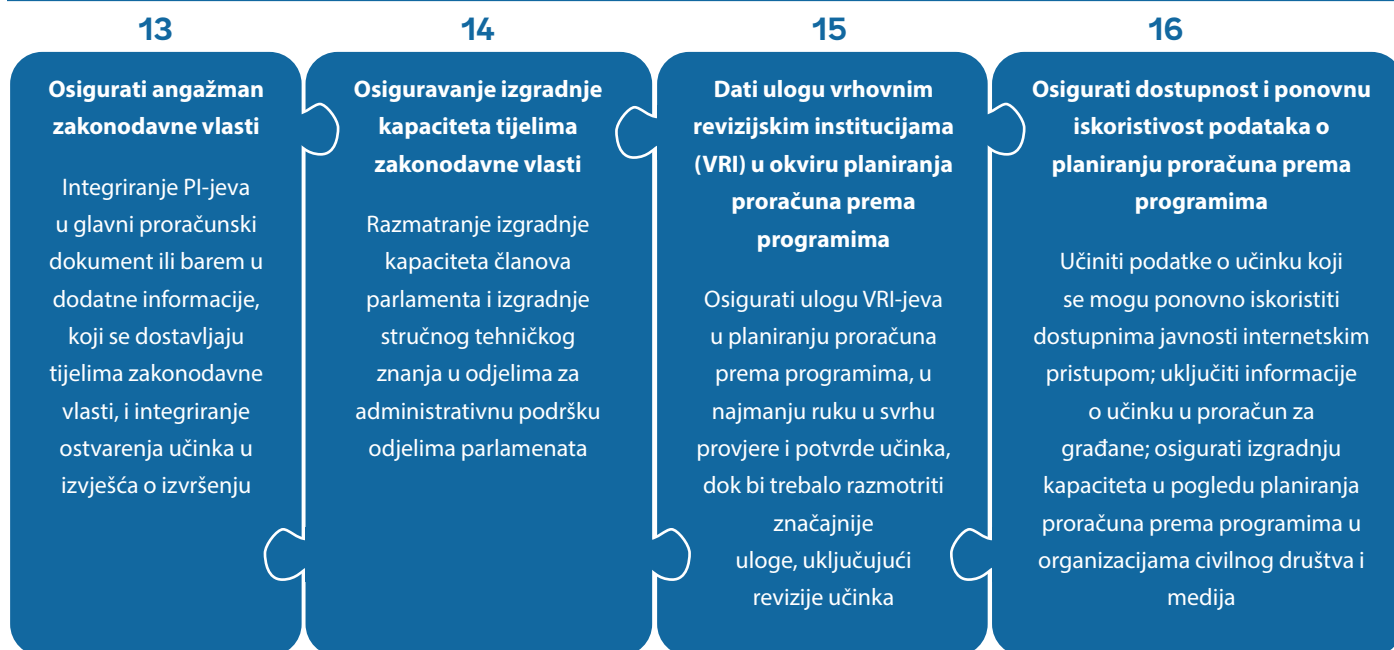


Ulaganje u ljudske resurse, podatke i popratnu infrastrukturu

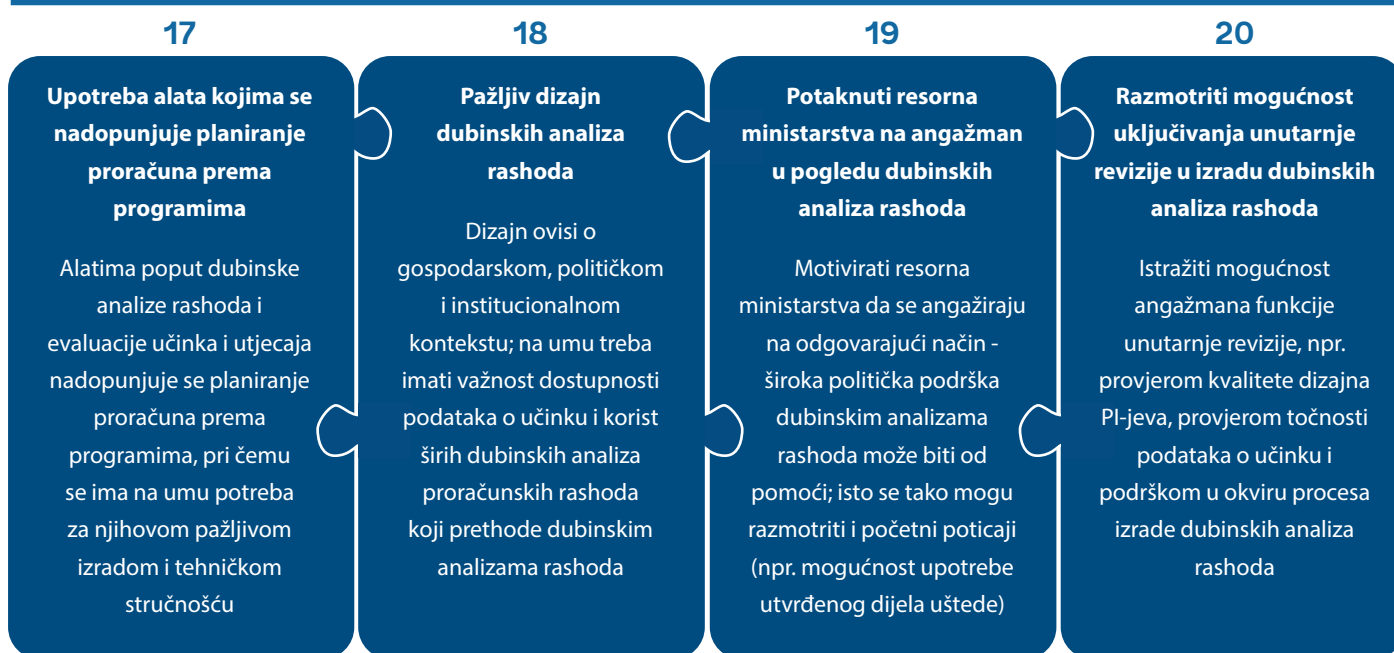


14 Izvor: Planiranje proračuna prema učincima i dubinska analiza rashoda u zemljama PEMPAL-a: Trenutačne prakse, izazovi i preporuke, 2020.

Olakšavanje nadzora koji provodi zakonodavna vlast i civilno društvo



Nadopunjavanje alata kojima se osigurava usmjerenost na učinak



Poticati postupanje i učenje usmjereno na učinak

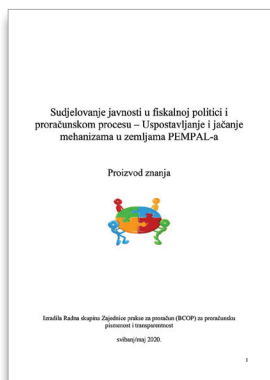
21

Usmjerenost na učenje iz planiranja proračuna prema programima i dubinskih analiza rashoda

Reakcijama na slab učinak trebao bi se stavljati naglasak na učenje i rješavanje problema, a ne na pojedinačne nagrade i kazne kako bi se razvila kultura upravljanja utemeljena na učinku i učenju

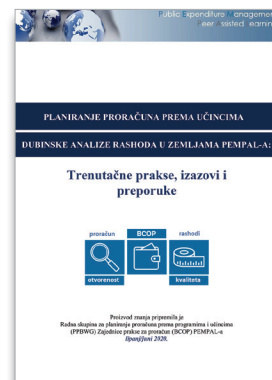
Proizvodi znanja BCOP-a

Tijekom FG 2020. BCOP je finalizirao sljedeće proizvode znanja:



Sudjelovanje javnosti u fiskalnoj politici i proračunskom procesu – Uspostavljanje i jačanje mehanizama u zemljama PEMPAL-a definira i opisuje globalne definicije i najbolje prakse u području sudjelovanja javnosti i na strani ponude i na strani potražnje za ove mehanizme, te uključuje smjernice za uspostavljanje i/ili jačanje mehanizama sudjelovanja javnosti.

Planiranje proračuna prema učincima i dubinske analize rashoda u zemljama PEMPAL-a: Trenutačne prakse, izazovi i preporuke uključuje podatke za uspoređivanje zemalja članica PEMPAL-a sa zemljama članicama OECD-a te savjete za zemlje članice PEMPAL-a u pogledu uvođenja ili poboljšanja sustava planiranja proračuna prema učincima i dubinskih analiza rashoda (objavljen u FG 2021.).



3.2.

Zajednica prakse za riznicu (TCOP)

Namjera TCOP-a jest ojačati funkciju državne riznice putem pružanja potpore reformama aktivnosti nacionalne riznice,¹⁵ izgradnjom i proširenjem visokoprofesionalne zajednice stručnjaka za riznicu i pružanjem visokokvalitetnih resursa i usluga znanja o temama od prioritarnog profesionalnog interesa za

članove TCOP-a. U FG 2020. rad TCOP-a bio je usmjeren na sljedeća područja:

- **razvoj uloge i funkcija nacionalnih riznica** – razvoj kontrola proračunskih rashoda i upravljanja neizmirenim dospjelim obvezama, osiguravanje kontinuiteta poslovanja riznice tijekom i nakon pandemije koronavirusne bolesti COVID-19;

¹⁵ TCOP-ovi strateški i akcijski planovi dostupni su na poveznici:

- **upravljanje gotovinom** – postavljanje zaštitnih slojeva likvidnosti i upravljanje njima;
- **upotreba informacijskih tehnologija u poslovanju riznice** – provedba centraliziranog modela računovodstva i izvještavanja u javnom sektoru, sposobnosti informacijskih sustava za financijsko upravljanje u pogledu poboljšanja upravljanja obvezama i sprečavanja neizmirenih dospjelih obveza vlade;
- **računovodstvo i izvještavanje u javnom sektoru** – optimizacija dizajna kontnog plana, centralizirani model računovodstva i izvještavanja u javnom sektoru.

Članovi TCOP-a pokazali su svoju predanost i angažman tijekom FG 2020., a posebice pri suočavanju s novim izazovima uzrokovanim pandemijom koronavirusne bolesti COVID-19. TCOP je u FG 2020. organizirao sedam tematskih skupova. Naime, radne skupine TCOP-a održale su jedan skup uživo i šest skupova videokonferencijskom vezom. Zajednica prakse za riznicu imala je intenzivan

plan aktivnosti za FG 2020. koji je ove jeseni otvoren vrlo uspješnim sastankom Radne skupine za računovodstvo i izvještavanje u javnom sektoru u Moskvi te nekoliko sastanaka videokonferencijskom vezom. Velik je trud posvećen pripremi dnevnih redova sastanaka uživo, uključujući godišnju plenarnu sjednicu koja se trebala održati tijekom proljeća, no ti su se sastanci morali odgoditi. Veliko iskustvo u vođenju sastanaka videokonferencijskom vezom koje je TCOP stekao tijekom godina pomoglo je Zajednici da se uglavnom jednostavno prilagodi načinu rada na daljinu koji je uvjetovan pandemijom koronavirusne bolesti COVID-19. Članovi TCOP-a pokazali su istinsku predanost aktivnostima Zajednice putem aktivnog sudjelovanja u nizu sastanaka videokonferencijskom vezom koji su se odvijali u razdoblju od travnja/aprila do lipnja/juna, usprkos svim komplikacijama koje dolaze s izvanrednim načinom rada koji je uveden u većini zemalja i koji je zahtijevao znatne tehnološke prilagodbe i stvorio iznimno veliko radno opterećenje osoblju riznica. Riznice u zemljama članicama PEMPAL-a suočile su se s brojnim izazovima kako bi osigurale kontinuitet svojeg poslovanja i uvele hitne mjere, stoga su članovi Zajednice prakse cijenili priliku koju su im pružili skupovi TCOP-a da podijele teret izazova poslovanja i razmijene praktična rješenja koja su razvili kako bi ih svladali tijekom ovog teškog razdoblja.

3.2.1.

Radne skupine TCOP-a i proizvođači znanja

TCOP upravlja s nekoliko radnih skupina kako bi se omogućili redovitiji sastanci članova radi diskutiranja o

zajedničkim pitanjima i njihovog rješavanja.

Radna skupina o razvoju uloge i funkcija riznice

- Osnovana 2015.
- Sastoji se od 16 zemalja članica TCOP-a: Albanije, Azerbajdžana, Bjelarus, Bugarske, Hrvatske, Gruzije, Kazahstana, Kirgiske Republike, Kosova, Moldove, Ruske Federacije, Tadžikistana, Turske i Ukrajine.

Radna skupina za upravljanje gotovinom

- Osnovana 2015.
- Sastoji se od 16 zemalja članica TCOP-a: Armenije, Albanije, Azerbajdžana, Bjelarus, Hrvatske, Gruzije, Kazahstana, Kosova, Kirgiske Republike, Moldove, Crne Gore, Republike Sjeverne Makedonije, Ruske Federacije, Tadžikistana, Turske i Ukrajine.

Radna skupina za upotrebu informacijskih tehnologija u poslovanju riznice

- Osnovana 2013.
- Sastoji se od 11 zemalja članica TCOP-a: Albanije, Azerbajdžana, Bjelarus, Gruzije, Kazahstana, Kirgiske Republike, Moldove, Ruske Federacije, Tadžikistana, Turske i Ukrajine.

Radna skupina o razvoju uloge i funkcija riznice

Radna skupina o razvoju uloge i funkcija riznice u FG 2020. nastavila je podržavati zemlje članice u diskusijama i izradi planova za novu ulogu riznice u tim zemljama. Na sastanku

Radne skupine videokonferencijskom vezom održanom u veljači/februaru 2020. razmatrao se način na koji moderni informacijski sustavi riznice mogu poboljšati upravljanje preuzetim obvezama i spriječiti neizmirene dospjele obveze vlade. Sudionicima je preneseno iskustvo Albanije u pogledu upravljanja neizmirenim dospelim obvezama i preuzetim obvezama te suzbijanja pojave novih neizmirenih dospelih obveza. Sastanak skupine u travnju/aprilu 2020. stigao je u pravom trenutku da sudionici diskutiraju o načinu na koji se može osigurati kontinuitet poslovanja riznice tijekom pandemije koronavirusne bolesti (COVID-19) te načinu pripreme institucija riznice za poslovanje u okolnostima nakon pandemije. Na sastanku Radne skupine videokonferencijskom vezom u lipnju/junu 2020. sudionici su imali priliku saznati više o međunarodno priznatim dobrim praksama kojima se koristi švicarska Federalna riznica u svojim aktivnostima upravljanja gotovinom i planiranja likvidnosti. Neki od ishoda Radne skupine u FG 2020. bili su zaključak da je većina zemalja članica PEMPAL-a u općenitom smislu u mogućnosti podržati aktivnije upravljanje i ispunjavati hitne zahtjeve za plaćanje s obzirom na napredak koji su zemlje TCOP-a postigle u prijelazu na elektronički platni promet i obradu, usmjeravanju na upravljanje rizikom i uvođenju aktivnijeg upravljanja poslovanjem riznice. Postignut je konsenzus da će i nakon neposrednih izazova oslanjanje na procjene rizika i informacijske sustave ubuduće vjerojatno dodatno porasti.

Radna skupina za računovodstvo i izvještavanje u javnom sektoru

- Osnovana 2013.
- Sastoji se od 14 zemalja članica TCOP-a: Albanije, Azerbajdžana, Bjelarus, Gruzije, Kazahstana, Kirgiske Republike, Sjeverne Makedonije, Moldove, Ruske Federacije, Tadžikistana, Turske i Ukrajine.

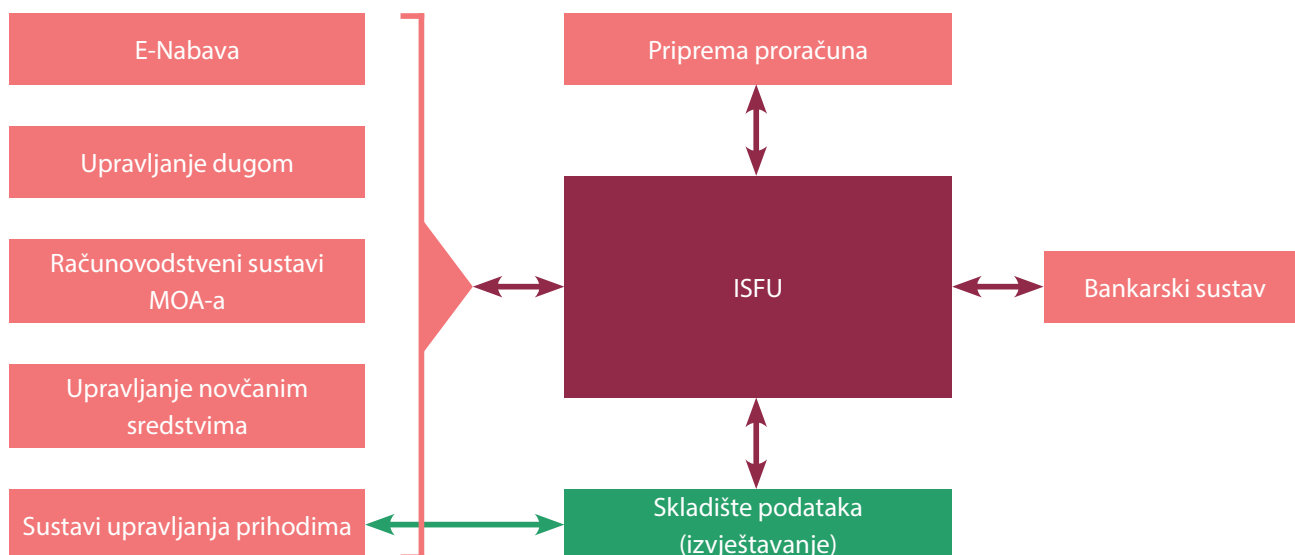
Radna skupina za upravljanje gotovinskim sredstvima

Radna skupina za upravljanje novčanim sredstvima u FG 2020. nastavila je rješavati izazove upravljanja likvidnošću i prijelaz s pasivnih prema aktivnijim praksama upravljanja gotovinom. Na sastanku

videokonferencijskom vezom održanom u prosincu/decembru 2019. naglasak je bio na pristupima postavljanju zaštitnih slojeva likvidnosti i upravljanju njima. Sudionici su diskutirali o teoriji politike gotovinske rezerve, uključujući sastavnice gotovinske rezerve, metodologije za njihov izračun, ključne faktore na temelju kojih se donose odluke o politici gotovinske rezerve, kao i konkretan primjer upravljanja politikom gotovinske rezerve u Turskoj. Neki od ishoda Radne skupine bili su dogovor o dodatnom istraživanju softvera za novčane projekcije, organizacija tokova informacija o novčanim projekcijama, aspekti područja upravljanja gotovinom u pogledu rizika i unutarnje kontrole te specifičnosti upravljanja gotovinom u zemljama koje upravljaju investicijskim/robnim fondovima.

„Pandemija koronavirusne bolesti (COVID-19) nezapamćen je događaj te je prikupljanje informacija o reakcijama zemalja vrlo važno.“ „Svidio mi se visok stupanj interesa sudionika i njihova priprema za skup. Bila je dobra ideja organizirati ovaj skup tijekom ove izvanredne situacije.“

— Sastanak Radne skupine TCOP-a, travanj/april 2020.



Jedinstveni kontni plan (osigurava integritet podataka u svim sustavima PFM-a)

Radna skupina o upotrebi informacijskih tehnologija u poslovanju riznice

Glavni tematski fokus Radne skupine o upotrebi informacijskih tehnologija u poslovanju riznice tijekom FG 2020. bio je razvoj informacijskih sustava riznice, posebice povećanje funkcionalnosti, stvaranje integriranih informacijskih sustava za upravljanje financijama, i upotreba novih informacijskih tehnologija.

Većina zemalja TCOP-a u postupku su razvoja vlastitih informacijskih sustava riznice, povećanja njihove funkcionalnosti i stvaranja integriranih informacijskih sustava za upravljanje financijama te je ta tema i dalje u središtu diskusija u skupinama. Članovi skupine aktivno su pridonijeli korisnim diskusijama o informacijsko-tehnološkim aspektima provedbe novog centraliziranog modela računovodstva i izvještavanja u javnom sektoru čija je pilot-verzija uvedena na federalnoj razini u Rusiji (skup u Moskvi u listopadu/oktobru 2019.). Tema radionice bio je način na koji se kontni plan povezuje s integriranim informacijskim sustavom za financijsko upravljanje u

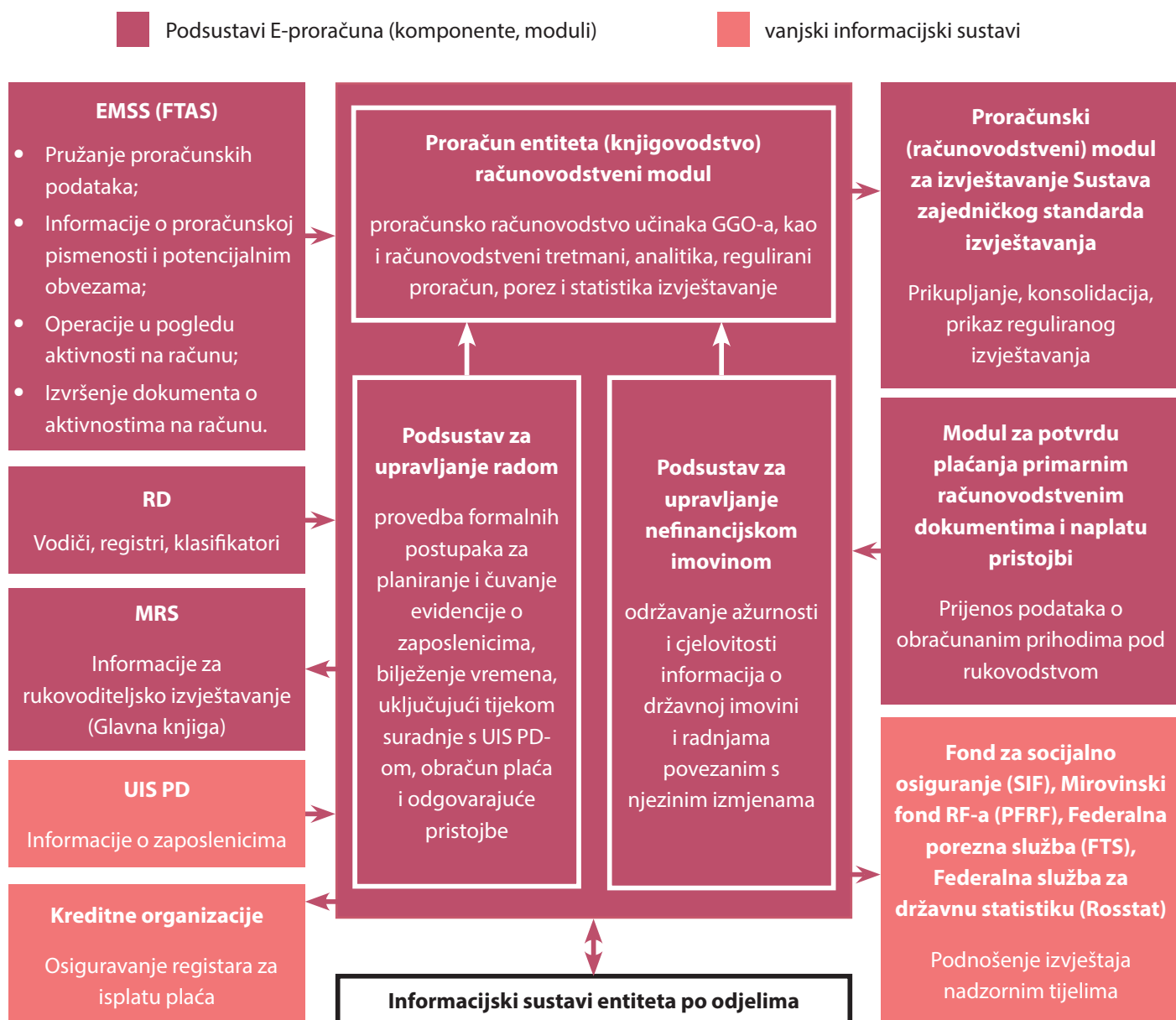
svrhu pružanja veće podrške konvergenciji/pridržavanju međunarodnih zahtjeva u pogledu izvještavanja kao što su Međunarodni računovodstveni standardi za javni sektor (IPSAS) i Priručnik statistike vladinih financija (GFSM). Radna skupina također je postigla napredak u pogledu planiranja novog proizvoda znanja o dizajnu kontnog plana. Na sastanku videokonferencijskom vezom održanom u veljači/februaru 2020. diskutiralo se o načinu na koji moderni informacijski sustavi riznice mogu poboljšati upravljanje preuzetim obvezama i spriječiti neizmirene dospelje obveze vlade. Vodstvo TCOP-a prepoznalo je činjenicu da razvoj funkcija riznice u velikoj mjeri ovisi o novim dostupnim ICT tehnologijama i da funkcije riznice nije moguće odvojiti od IT podrške, te je slijedom toga pristalo pozvati IT osoblje riznica da sudjeluje u relevantnim sastancima radnih skupina.

Radna skupina za računovodstvo i izvještavanje u javnom sektoru

Radna skupina za računovodstvo i izvještavanje u javnom sektoru u FG 2020. nastavila se baviti izazovima u reformi računovodstva u javnom sektoru, osobito prijelazom na širu upotrebu elemenata obračunskog računovodstva te uvođenje nacionalnih računovodstvenih standarda

¹⁶ Izvor: Skup Radne skupine za računovodstvo i izvještavanje u javnom sektoru PEMPAL-a, rujan/septembar 2019.

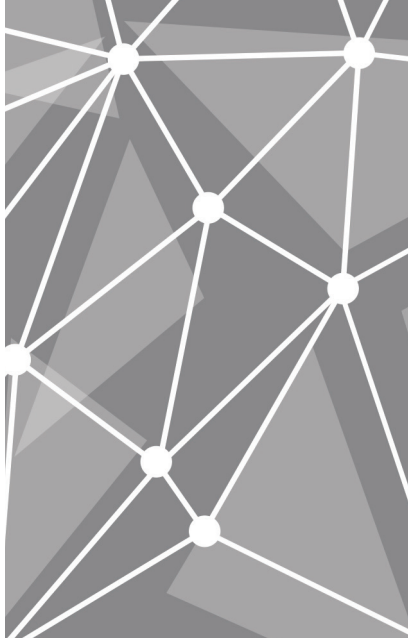
SLIKA 6: FUNKCIONALNA STRUKTURA E-PRORAČUNA U RAČUNOVODSTVU I FINANCIJSKOM IZVJEŠTAVANJU (RIZNICA RUSKE FEDERACIJE)¹⁷



za javni sektor koji su različito usklađeni s IPSAS-om. Skupina se sastala u Moskvi u listopadu/oktobru 2019. u svrhu stjecanja znanja o novom centraliziranom modelu računovodstva i izvještavanja u javnom sektoru u Ruskoj Federaciji koji se temelji na centraliziranom softveru i očekuje se da će smanjiti troškove funkcija računovodstva i financijskog izvještavanja federalne države, ubrzati pripremu državnih financijskih izvještaja te općenito povećati pouzdanost, dostupnost i transparentnost financijskih informacija. Jedan od rezultata sastanka bio je konsenzus o tome da je centralizirani razvoj jasnih politika i metodologija u računovodstvu i financijskom izvještavanju u javnom sektoru ključni osnovni zahtjev i temelj za razvoj naprednih i centraliziranih IT rješenja

u javnoj upravi. Neki od ishoda Radne skupine u FG 2020. bili su ponovno isticanje važnosti jedinstvenog kontnog plana u integraciji različitih zahtjeva u pogledu izvještavanja raznih dionika u zajedničku strukturu i zajednički sustav označavanja podataka kojima bi se osigurao integritet podataka u svim sustavima upravljanja javnim financijama. Radna skupina nastavila je raditi na novom proizvodu znanja, optimizaciji dizajna kontnog plana koji će se objaviti u FG 2021., tijekom sastanaka videokonferencijskom vezom u rujnu/septembru 2019. i lipnju/junu 2020. Ti su sastanci bili i prilika da sudionici predstave napredak u području reformi računovodstva i financijskog izvještavanja u svojim zemljama.

¹⁷ Izvor: Skup Radne skupine za računovodstvo i izvještavanje u javnom sektoru PEMPAL-a, Moskva, listopad/oktobar 2019.



3.3.

Zajednica prakse za unutarnju reviziju (IACOP)

IACOP nudi podršku svojim zemljama članicama pri uspostavi modernog i učinkovitog sustava unutarnje revizije koji je u skladu s međunarodnim standardima te dobrim praksama i ključan je za dobro upravljanje te odgovornost u javnom sektoru.¹⁸ U FG 2020. rad IACOP-a bio je usmjeren na sljedeća područja:

- **poboljšati vrijednosti i utjecaj unutarnje revizije**
- **utvrditi čimbenike koji bi mogli povećati učinkovitost unutarnje revizije** u javnom sektoru i načine na koje unutarnji revizori mogu pokazati učinak i vrijednost svog rada
- **praktična provedba revizijskog ciklusa**, različite vrste i operativni modeli revizije, uključujući IT rješenja (Radna skupina za reviziju u praksi)
- **Sustav unutarnjih kontrola u javnom sektoru** – uloga Središnje harmonizacijske jedinice i unutarnjih revizora (Radna skupina za unutarnju kontrolu)
- **središnje harmonizacijske jedinice**: izazovi i funkcije u različitim fazama reformi; njihova uloga u koordinaciji reforme u javnom sektoru
- **sinergija upravljanja integritetom i suzbijanja korupcije s javnom unutarnjom kontrolom**
- **proizvodi znanja IACOP-a – dodatni razvoj proizvoda znanja IACOP-a**

“Bilo je zaista korisno i inspirativno. Potvrdio/ potvrdila sam postojeće znanje i stekao/stekla novo, što mi je dalo ideje za dodatna istraživanja u tom području.”

— sastanak Radne skupine IACOP-a, Soči

Članovi IACOP-a nastavili su se tijekom FG 2020. predano angažirati u svojim aktivnostima.

IACOP je održao tri virtualna skupa i dva sastanka uživo. Članovi IACOP-a prilagodili su se novom kontekstu ograničenja uzrokovanih koronavirusnom bolešću COVID-19 te su aktivnosti Zajednice preseljene u virtualno okruženje, što će se vjerojatno nastaviti u bliskoj budućnosti. Pandemija je na mnoge načine utjecala na rad unutarnjih revizora, među ostalim i u smislu potrebe za brzim usvajanjem učinkovitih i agilnih načina rada i izvještavanja u svrhu ubrzanja provođenja revizija u pogledu hitnih odgovora javnog sektora, te u smislu promjena koje je potrebno uvesti u planove unutarnje revizije, radne programe itd. IACOP je brzo reagirao u obliku virtualnih skupova i proizvoda znanja kako bi unutarnjim revizorima pružio smjernice tijekom tog teškog razdoblja. Bila je to u općenitom smislu izazovna godina za unutarnje revizore, no i prilika za stjecanje iskustva.

¹⁸ Strateški i godišnji akcijski planovi IACOP-a nalaze se na sljedećoj poveznici:

Sastanci Radne skupine za reviziju u praksi i Radne skupine za unutarnju kontrolu (vidjeti u nastavku) u Sočiju u Ruskoj Federaciji omogućili su sudionicima da uče iz ruskog iskustva i iskoriste financijsku i nefinancijsku podršku visoke razine koju su im pružili domaćini.

IACOP je predstavio prijedloge i komentare u vezi nacrtom dokumenta za javnu diskusiju Instituta unutarnjih revizora o modelu triju linija obrane.

Članovi IACOP-a, članovi Izvršnog odbora, voditelji radnih skupina, stručnjaci Svjetske banke, predstavnici nizozemskog Ministarstva financija te rukovodstvo i resursni tim IACOP-a sastali su se videokonferencijskom vezom u rujnu/septembru 2019. kako bi diskutirali o dokumentu za javnu diskusiju. Komentari i prijedlozi zatim su uključeni u službeno pismo IACOP-a Radnoj skupini Instituta unutarnjih revizora o nacrtu.

IACOP je brzo organizirao radionicu Smart Interactive Talk u svrhu savjetovanja svojih članova o unutarnjoj reviziji tijekom pandemije koronavirusne bolesti COVID-19 u travnju/aprilu 2020.

Više od 70 ključnih službenika za unutarnju reviziju iz 26 zemalja sastalo se videokonferencijskom vezom s predstavnicima partnerskih organizacija, uključujući Europsku komisiju, Institut unutarnjih revizora, nizozemsko Ministarstvo financija i brazilsko Nacionalno vijeće za unutarnju kontrolu kako bi procijenili utjecaj koronavirusne bolesti COVID-19 na aktivnosti unutarnje revizije. Zastupnici četiriju zemalja, Nizozemske, Ukrajine, Južnoafričke Republike i Ujedinjene Kraljevine održali su izlaganja nakon kojih je uslijedio blok pitanja i odgovora. Sudionici su diskutirali o dobrim praksama kojima se osigurava da aktivnosti unutarnje revizije nastave biti učinkovite tijekom pandemije. Te su prakse zatim razvijene u novi proizvod znanja koji je osmišljen kao vodič za unutarnje revizore u javnom sektoru.

IACOP je bio domaćin radionici Smart Interactive Talk o ključnim pokazateljima učinaka za aktivnosti unutarnje revizije u lipnju/junu 2020.

Na tom se sastanku videokonferencijskom vezom susrelo više od 70 službenika unutarnje revizije iz 26 zemalja kako bi diskutirali o prikupljanju i analizi kvalitativnih i kvantitativnih podataka, zahtjevima međunarodnih standarda i pokazateljima koje je važno uključiti u sustav uravnoteženih pokazatelja. Sastanak je obuhvatio četiri glavna područja koje je bilo potrebno razmotriti u kontekstu upotrebe ključnih pokazatelja učinaka i uloge središnje harmonizacijske jedinice kao potpore njihovu razvoju. Predstavnici iz Austrije, Ujedinjene Kraljevine i Europske komisije održali su izlaganja te se pridružili bloku pitanja i odgovora s članovima IACOP-a. Zaključci su uključeni u novi proizvod znanja čija je svrha pružanje potpore unutarnjim revizorima u javnom sektoru u postupku povećanja vrijednosti i utjecaja aktivnosti unutarnje revizije.

Proizvod znanja IACOP-a Vodič PEMPAL-a za unutarnje revizore o procjeni učinkovitosti unutarnjih kontrola razvijen je i objavljen u FG 2020.

U dokumentu se nastoji pomoći unutarnjim revizorima da bolje razumiju glavne značajke učinkovite unutarnje kontrole i način za ocjenu njezine zrelosti i učinkovitosti. U smjernicama su sažeto opisane glavne značajke unutarnje kontrole kakvu promiče COSO, objašnjava se svrha svake od pet komponenti unutarnje kontrole i 17 temeljnih načela unutarnje kontrole koja je potrebno poštovati kako bi unutarnja kontrola bila učinkovita, utvrđuju se kriteriji za ocjenu mjere u kojoj su ta načela poštovana, promiče se model za ocjenu zrelosti unutarnje kontrole od četiri razine te je predstavljen detaljan okvir za procjenu zrelosti unutarnjih kontrola na te četiri razine prema kriterijima ocjenjivanja koje je razvio PEMPAL.

3.3.1.

Radne skupine IACOP-a

IACOP ima nekoliko radnih/tematskih skupina. One zemljama članicama pružaju dodatne mogućnosti za rješavanje prioriteta pitanja.

Radna skupina za unutarnju kontrolu

- Osnovana 2016.
- Sastoji se od 23 zemlje članice IACOP-a: Albanije, Armenije, Azerbajdžana, Bjelarus, Bosna i Hercegovine, Bugarske, Hrvatske, Češke, Gruzije, Mađarske, Kazahstana, Kosova, Kirgiske Republike, Moldove, Crne Gore, Republike Sjeverne Makedonije, Moldove, Crne Gorea, Rumunjske, Ruske Federacije, Srbije, Tadžikistana, Turske, Ukrajine i Uzbekistana.

Radna skupina za reviziju u praksi

- Osnovana 2015.
- Sastoji se od 23 zemlje članice IACOP-a: Albanije, Armenije, Azerbajdžana, Bjelarus, Bosna i Hercegovine, Bugarske, Hrvatske, Češke, Gruzije, Mađarske, Kazahstana, Kosova, Kirgiske Republike, Moldove, Crne Gore, Republike Sjeverne Makedonije, Moldove, Crne Gorea, Rumunjske, Ruske Federacije, Srbije, Tadžikistana, Turske, Ukrajine i Uzbekistana.

Radna skupina za unutarnju kontrolu

Radna skupina za unutarnju kontrolu nastavila je tijekom FG 2020. svoj rad na provedbi upravljanja rizikom i kontrolnim aktivnostima u javnom sektoru. Radna skupina sastala se uživo u listopadu/oktobru 2019. u Sočiju u Ruskoj Federaciji. Članovi skupine diskutirali su o činjenici da učinkovite revizije

unutarnje kontrole zahtijevaju strukturiran pristup pomoću različitih alata i tehnika. Složili su se da modeli zrelosti mogu biti koristan način predstavljanja rezultata revizija upravi te da se upravljanje rizicima općenito bolje razvija na centralnoj (državnoj) razini nego na lokalnoj. Jedan od ishoda članova Radne skupine u FG 2020. bio je povećano razumijevanje načina na koji je moguće provesti aktivnosti upravljanja rizikom i načina na koji unutarnja revizija može imati obrazovnu ulogu jer pomaže učiniti jezik kojim se objašnjavaju politike i standardi upravljanja rizicima razumljivijim upraviteljima. Radna je skupina u FG 2020. finalizirala i objavila pojmovnik za područje unutarnje kontrole. Taj je pojmovnik prije svega namijenjen središnjim harmonizacijskim jedinicama i unutarnjim revizorima te mu je cilj pridonijeti promicanju dosljednog razumijevanja ključnih pojmova iz područja unutarnje kontrole. Pojmovnikom su obuhvaćeni isključivo pojmovi iz područja unutarnjih kontrola (a ne oni iz područja unutarnje revizije) te se u njemu ogleda opsežan postupak suradnje, uključujući suradnju među stručnjacima s praktičnim znanjem i tvorcima politika iz zemalja članica PEMPAL-a.

Radna skupina za reviziju u praksi

Radna skupina za reviziju u praksi postigla je tijekom FG 2020. dodatan napredak u svojem radu u pogledu razumijevanja procesa stvaranja dodane vrijednosti i povećanja utjecaja aktivnosti unutarnje revizije.

Radna skupina sastala se u listopadu/oktobru 2019. u Sočiju u Ruskoj Federaciji. Teme diskusija obuhvaćale su potrebne značajke izvještaja o reviziji i ulogu unutarnje revizije u procesu suzbijanja prijevare i korupcije. Jedan od ishoda Radne skupine u FG 2020. bio je prepoznavanje sve većih očekivanja od unutarnje revizije: od revizora se sada očekuje angažman koji je više savjetodavne prirode, procjena rizika od prijevare, prepoznavanje prilika za počinjenje prijevare itd., kao i dogovor da se nastavi suradnja u svrhu ispunjenja tih očekivanja.

3.3.2.

Proizvodi znanja IACOP-a

Tijekom FG 2020. IACOP je finalizirao sljedeće proizvode znanja:

PEMPAL-ov Glosar ključnih pojmova povezanih s unutarnjim kontrolama

Sastavila ga je Radna skupina za unutarnju kontrolu kako bi središnjim harmonizacijskim jedinicama i unutarnjim revizorima služio za promicanje dosljednog razumijevanja ključnih pojmova iz područja unutarnje kontrole.

Utjecaj koronavirusne bolesti (COVID-19) na ulogu i aktivnosti unutarnje revizije

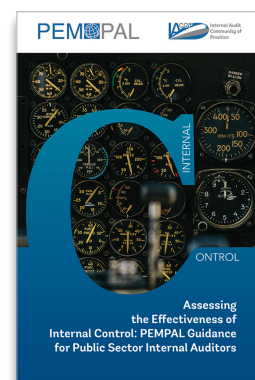
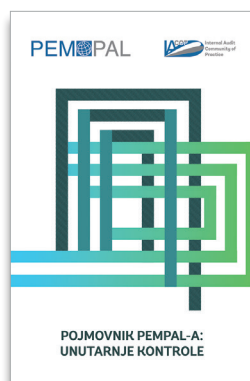
Na temelju materijala i diskusija s radionice Smart Interactive Talk IACOP-a održane u travnju/aprilu 2020. o utjecaju pandemije koronavirusne bolesti (COVID-19) na aktivnosti unutarnje revizije.

Ključni pokazatelji učinka za funkciju unutarnje revizije

Na temelju materijala i diskusija s radionice Smart Interactive Talk IACOP-a održane u lipnju/junu 2020 o prepoznavanju dobrih praksi za potrebe voditelja jedinica unutarnje revizije u pogledu ključnih pokazatelja učinaka.

Vodič PEMPAL-a za unutarnje revizore o procjeni učinkovitosti unutarnjih kontrola

Razvila ga je PEMPAL-ova Zajednica prakse za unutarnju reviziju kao pomoć unutarnjim revizorima u boljem razumijevanju glavnih obilježja učinkovitih unutarnjih kontrola te kako najbolje procijeniti njihovu zrelost i učinkovitost.





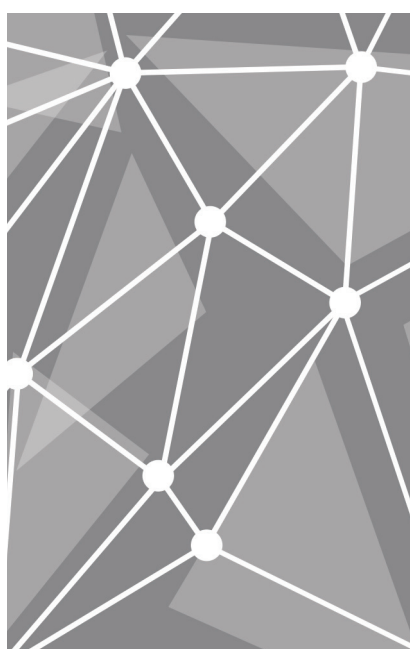


4

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

Zadržana je visoka kvaliteta PEMPAL-ovih proizvoda i usluga uspostavljenih tijekom prethodnog strateškog razdoblja. U dokumentu „PEMPAL 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. Pandemija koronavirusne bolesti (COVID-19) stvorila je potpuno nove i nezapamćene izazove za PEMPAL: nemogućnost sastajanja uživo ograničila je mogućnosti razmjene

znanja i diskusija, tehnološki izazovi i izazovi u pogledu povezivanja uzrokovali su prijelaz na virtualne skupove, te je povećano radno opterećenje ključnim članovima ograničilo mogućnosti sudjelovanja u skupovima. Iako su duh i odlučnost PEMPAL-a pridonijeli uspješnom adresiranju ovih izazova, što je vidljivo i u podacima koji su predstavljeni u ovom odjeljku, ne smije se zaboraviti da je održavanje skupova u virtualnom okruženju dobro rješenje u kratkoročnom, no ne i u dugoročnom smislu. Najbolji rezultati u pogledu učenja postižu se putem optimalne kombinacije virtualnih skupova i skupova uživo, što će biti moguće ostvariti kad se ograničenja uzrokovana pandemijom ukinu na globalnoj razini.

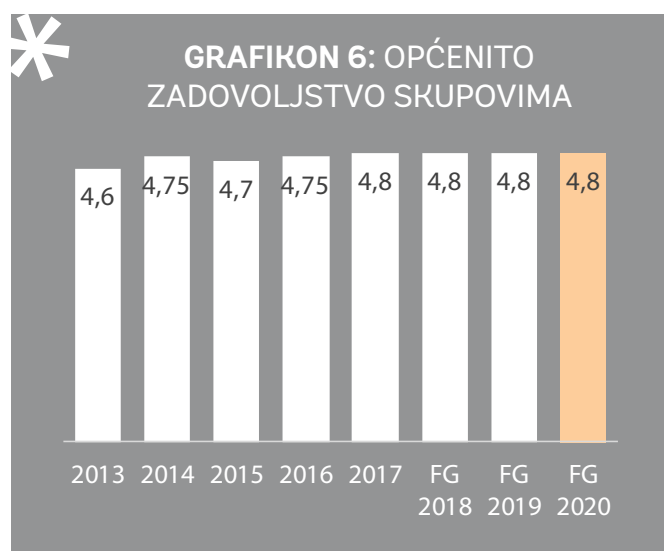


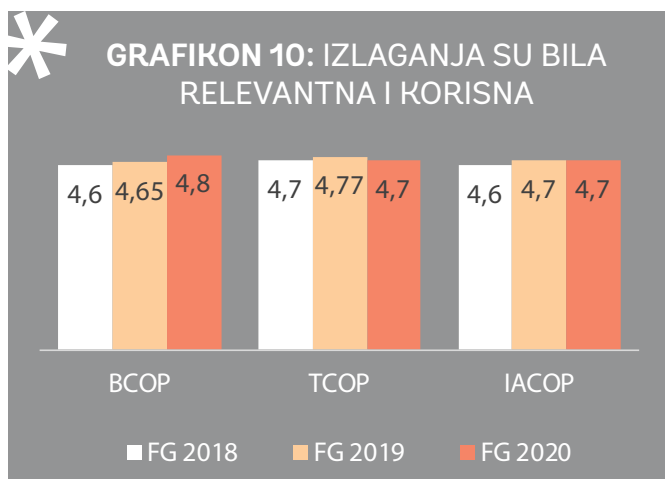
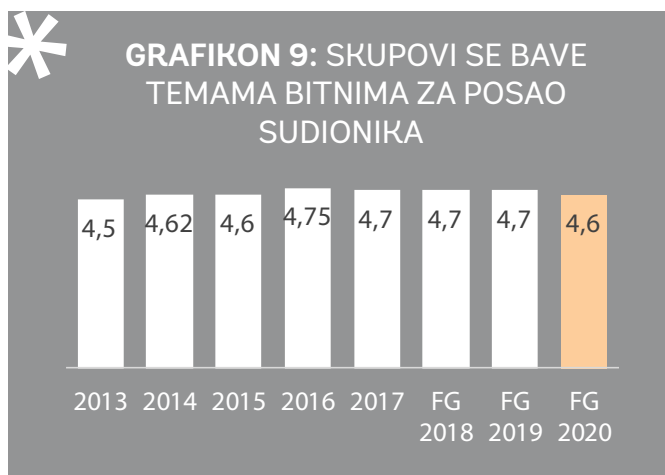
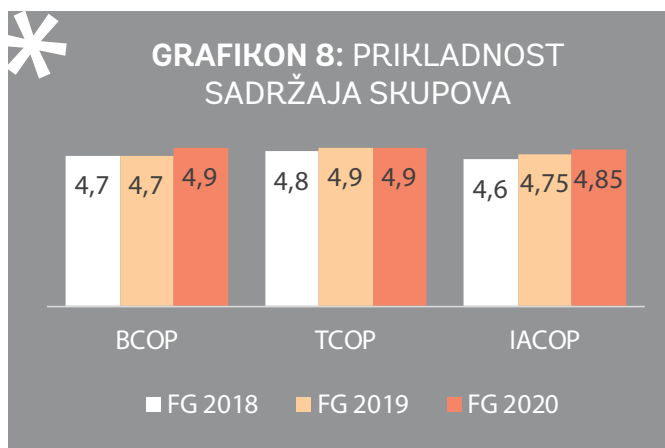
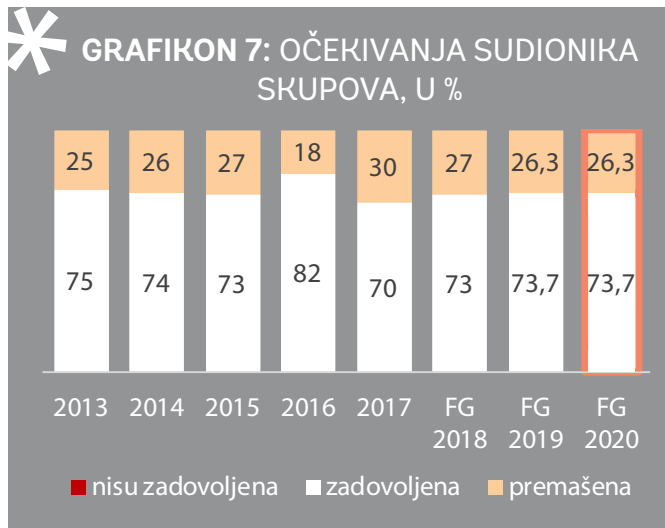
4.1.

Kvaliteta i relevantnost skupova i materijala

Ključna usluga koju PEMPAL pruža je organizacija tematskih skupova posvećenih pitanjima od najvećeg interesa za članove. Sudionici u anketama za evaluaciju skupova i ove su FG 2020. ocijenili kvalitetu PEMPAL-ovih skupova visokom ocjenom. Anketni podaci pokazuju da je prosječno zadovoljstvo skupovima i dalje visoko (**grafikon 6.**) i da skupovi ispunjavaju očekivanja većine sudionika, a čak ih i premašuju kod znatnog broja (**grafikon 7.**). Sudionici su prikladnost sadržaja skupa ocijenili ocjenom višom od uobičajene (**grafikon 8.**), no s druge su strane relevantnost pitanja koja su bila predmet skupova za njihov rad ocijenili nešto niže nego proteklih godina (**grafikon 9.**). 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 informacija sudionika

o PEMPAL-ovim skupovima, kao i praktičnih savjeta za daljnja unaprjeđenja (vidi **Prilog 1.**).

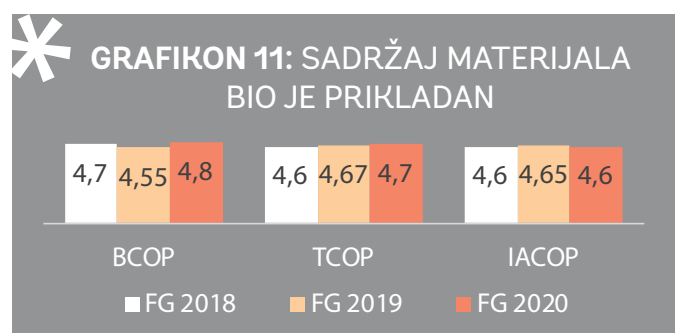




Iz anketa provedenih nakon skupova se također dobivaju korisni podaci o mišljenjima sudionika u pogledu kvalitete materijala upotrijebljenih za skupove. Anketni podaci iz FG 2020. pokazuju da sudionici cijene resurse koje im PEMPAL-a pruža te ih smatraju relevantnima, prikladnima i korisnima. U anketama se posebno ističu visoke ocjene prikladnosti sadržaja izlaganja, uručaka i drugih materijala sa skupova, kao i relevantnosti i korisnosti izlaganja, što je i prikazano u **grafikonima 10. i 11.**

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, iako su proteklih 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 elemente dobre prakse i/ili dijele izazovi u reformama i rješenja za njih. Primljene su, primjerice, pozitivne povratne informacije u vezi s korisnošću proizvoda znanja prikupljene od članova BCOP-a tijekom njegova sastanka u studenom/novembru 2019. i putem pisanih upitnika koji su distribuirani elektroničkim putem. 14 zemalja pružilo je povratne informacije o kvaliteti proizvoda znanja *Planiranje proračuna prema učincima i dubinska analiza rashoda: Trenutačne prakse, izazovi i preporuke* koji je dovršen krajem FG 2020. i konkretne načine na koje će se ovaj proizvod znanja upotrebljavati kao izvor informacija za razmatranja u okviru reformi u tim zemljama.

PEMPAL je nastavio dijeliti relevantne dokumente o PFM-u za diskusije održane tijekom FG 2020. Ti su dokumenti uključivali izlaganja u PowerPointu s prikazom slučajeva zemalja, najnovijih pristupa i ishoda diskusija te dokumente iz područja PFM-a koji su prevedeni i/ili podijeljeni članovima kako bi dobili pristup informacijama i razmijenili informacije na službenim jezicima PEMPAL-a – engleskom, ruskom i bosansko-hrvatsko-srpskom.



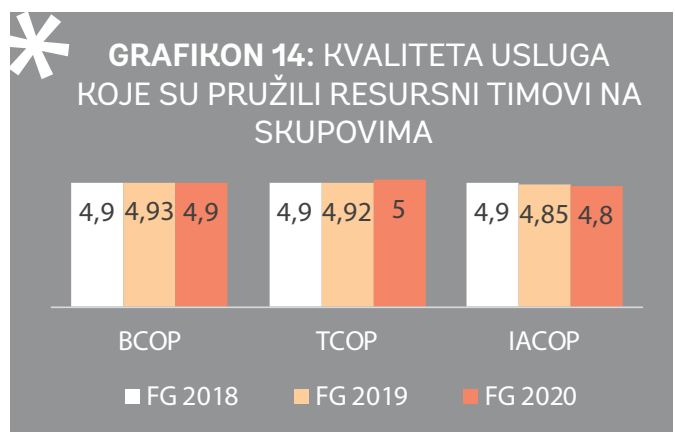
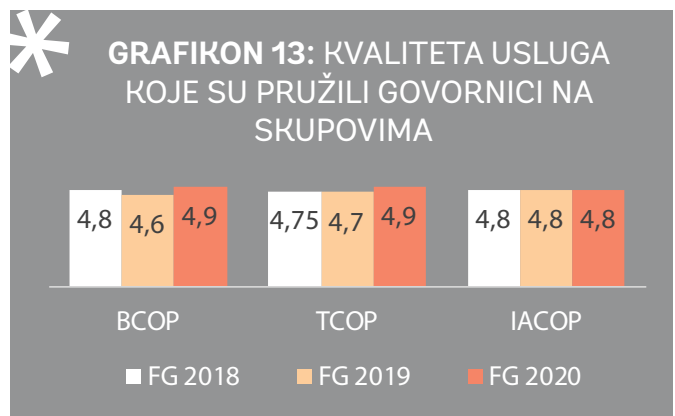
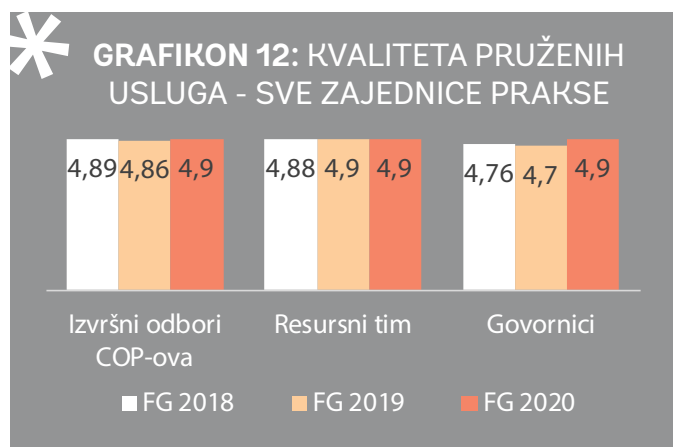
4.2.

Podrška resursnih timova zajednica prakse za kvalitetu sadržaja

Resursni timovi su ključni za podršku tehničkom sadržaju koji je potreban za adresiranje prioriteta zemalja članica u području PFM-a te kako bi se osiguralo 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 diskusiju, razvijanju i upravljanju proračunima zajednica prakse i provođenju inicijativa za unaprjeđenje mreže. Resursni timovi uključuju i tematske stručnjake koji su 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 12., 13. i 14.**

Ključni članovi resursnih timova Svjetske banke u FG 2020. bili su Elena Nikulina (glavna koordinatorica TCOP-a), Yelena Slizhevskaya (članica resursnog tima TCOP-a), Galina Kuznetsova (članica resursnog tima TCOP-a), Iryna Shcherbyna (glavna koordinatorica BCOP-a), Naida Čaršimamović Vukotić (članica resursnog tima BCOP-a), Deanna Aubrey (članica resursnog tima BCOP-a), Arman Vatyan (voditelj PEMPAL-ovog tima / glavni koordinator IACOP-a), Diana Grosu-Axenti (članica resursnog tima IACOP-a), Lusine Grigoryan (članica resursnog tima IACOP-a). Nina Duduchava nastavlja pružati podršku



provedbi anketa programa. Neki od stručnjaka koji surađuju sa Svjetskom bankom bili su Mark Silins i Mike Williams za TCOP te Jean-Pierre Garitte i Richard Maggs za IACOP. Ministarstvo financija Nizozemske putem svoje Nacionalne akademije za financije i ekonomiju također je velikodušno stavilo na raspolaganje stručnjake Manfreda van Kesterena i Ruslanu Rudnitsku.

Očekuje se sve manje oslanjanje na plaćene vanjske stručnjake te veće sudjelovanje članova u osmišljavanju i provedbi aktivnosti, u skladu s trendovima predviđenima trenutačnom 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 2020. vanjski stručnjaci su značajno pridonijeli skupovima IACOP-a i BCOP-a bez financijske naknade. Stručnjaci iz OECD-a, Globalne inicijative za fiskalnu transparentnost, Međunarodnog partnerstva za proračun, Nizozemske, Francuske, Irske, Italije, Ujedinjene Kraljevine, Kanade, Mađarske, Belgije, Švicarske i Južne Afrike, koji se sami financiraju, pridružili su se skupovima PEMPAL-a i tamo održali izlaganja, pružili inpute u vezi s proizvodima znanja i podijelili svoje vrlo traženo znanje praktično iskustvo u zamjenu za saznanja iz zemalja članica PEMPAL-a. Osim toga, SECO je surađivao na nizu sastanaka videokonferencijskom vezom u lipnju/junu i srpnju/julu 2020. koje su organizirale sve tri Zajednice prakse u svrhu učenja od švicarskih kolega iz područja upravljanja javnim financijama.

TABLICA 2: VANJSKI STRUČNJACI NA SKUPOVIMA PEMPAL-A¹⁹

	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.	FG 2018.	FG 2019.	FG 2020.
Skupovi	15	27	29	28	18	15	20	17	19
Sudionici iz zemalja PEMPAL-a	505	600	831	612	613	527	590	500	576
Resursni timovi i međunarodni stručnjaci	125	241	160	124	118	83	95	105	109



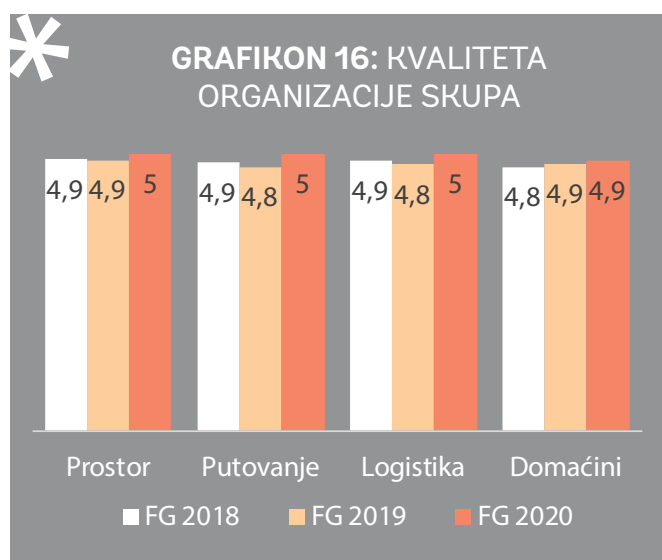
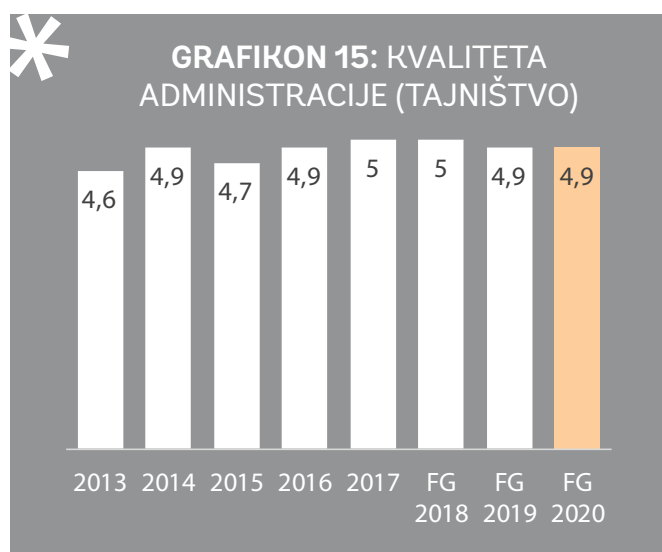
¹⁹ Sve su vrijednosti u tablici navedene prema dnevnom redu.

4.3.

Kvaliteta logističke i administrativne podrške – Tajništvo

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

Funkcije Tajništva uključuju: 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 diskusije Upravnog odbora PEMPAL-a, npr. glede izmjena internih propisa, pružanja ažuriranih informacija o proračunima COP-ova; monitoring učinaka 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; te organiziranje sastanaka online. Kao dio svoje uloge, Tajništvo upravlja i koordinira online resursne materijale i komunikaciju, kao što su PEMPAL-ova internetska stranica i virtualni sastanci. Nakon konkurentnog procesa odabira održanog u ožujku/martu 2020., Tajništvo je odabralo platformu KUDO koja omogućava simultano prevođenje na jezike zemalja članica PEMPAL-a tijekom virtualnih skupova. Ta je platforma korištena na svim skupovima zajednica prakse koji su se održali od travnja/aprila 2020. naovamo, a na kojima je bilo potrebno simultano prevođenje. Tajništvo je također pojednostavilo posao vanjskog evaluatora, što uključuje organizaciju i logističku podršku za intervjuiranje članova, prijevod materijala itd.



“Kvaliteta pripreme, vođenje skupa, doprinos tajništvu i druga organizacijska pitanja bila su na visokoj razini. Hvala!”

— sastanak Radne skupine TCOP-a, Moskva

Usluge Tajništva članovi i dalje ocjenjuju visokim ocjenama.²⁰ Podaci iz evaluacijske ankete ukazuju na visoku razinu kvalitete usluga koje je Tajništvo pružilo u FG 2020. (vidi **grafikon 15.**). 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 16.**

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.

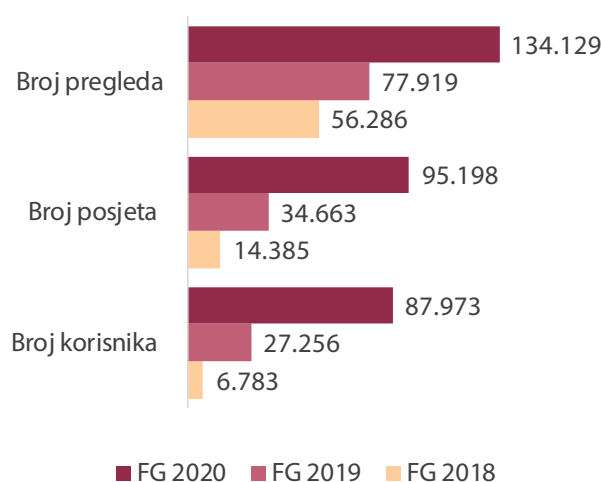
Podaci o internetskom prometu pokazuju veliko povećanje u svim aspektima (broj korisnika, posjeta i pregleda stranica). Podaci alata za monitoring, koji se temelji na usluzi Google Statistics, pokazali su značajno povećan promet u FG 2020. (vidjeti **grafikon 17.**) nakon prijelaza na potpuno virtualan način rada. To je rezultat truda uloženog proteklih godina u pogledu

usklađivanja svih dokumenata i proizvoda znanja na web-stranici PEMPAL-a, uključujući najave skupova, materijale za skupove, i prevedena izlaganja, koja su na zahtjev članova neke od zajednica dodale prije održavanja skupova.

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

Oni se uspješno rabe za sastanke izvršnih odbora COP-ova i sastanke Upravnog odbora, a zajednice prakse posebno ih rabe od travnja/aprila 2020. Alat SurveyMonkey također se rabi za provođenje elektroničkih anketa nakon skupova za prikupljanje povratnih informacija i prijavu za skupove. Upotreba platforme KUDO, koja je počela u travnju/aprilu 2020., na skupovima na kojima je potrebno simultano prevođenje pokazala se učinkovitom i efikasnom te je olakšala razmjenu i jednostavnu organizaciju znanja i omogućila PEMPAL-u da nastavi s radom usprkos strogim ograničenjima u pogledu sastanaka i putovanja u svim zemljama članicama.

GRAFIKON 17: PROMET WEB STRANICE PEMPAL-A



²⁰ Tajništvo je još uvijek smješteno u moskovskom uredu Svjetske banke. Članovi Tajništva su Galina S. Kuznetsova (glavna koordinatorica), Ksenia Malafeeva (koordinatorica BCOP-a), Ekaterina Zaleeva (koordinatorica TCOP-a) i Kristina Zaituna (koordinatorica IACOP-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. Podaci od protekle godine pružaju dokaze o snažnoj posvećenosti članova mreži, uključujući pružanje nefinancijskih i financijskih doprinosa programu iz zemalja članica. Izvrsna partnerstva s donatorima

osigurala su programu pozitivnu financijsku situaciju u navedenom razdoblju, premda su određena kašnjenja u postupcima odobrenja i neraspoloživost sredstava potaknuli COP-ove da primijene rane mjere štednje.



5.1.

Predano rukovodstvo i članovi

Mreža dalje uživa snažnu podršku od zemalja članica i pojedinačnih članova u FG 2020. s pomoću različitih kanala, unatoč ozbiljnim ograničenjima prouzročenim pandemijom.

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. Četiri od devet članova Izvršnog odbora TCOP-a u FG 2020.,²¹ primjerice, bili su visoki rukovoditelji državnih riznica zemalja članica (glavni rizničar ministarstva financija Moldove, izvršni rizničar ministarstva financija Kazahstana te zamjenici

glavnih rizničara Bjelarusu i Ruske Federacije). Voditeljica Sektora za državno računovodstvo u Državnoj riznici Ministarstva financija Hrvatske je zamjenica predsjednika Izvršnog odbora BCOP-a, a pomoćnik ministra za proračun Federalnog ministarstva financija Bosne i Hercegovine član je Izvršnog odbora BCOP-a.

Izvršni odbori odgovorni su za izradu i provedbu akcijskih planova zajednica prakse. Predsjednici i zamjenici predsjednika zajednica prakse također su članovi Upravnog odbora PEMPAL-a i odgovorni su za pružanje najnovijih informacija o napretku aktivnosti COP-ova tijekom sastanka UO-a. Izvršni odbori Zajednica prakse sastali su se triput u FG 2020. Izvršni odbori BCOP-a i TCOP-a sastavili su zapisnike,²² a Izvršni odbor IACOP-a pohranio je zapisnike na internim web-stranicama Zajednice koji su dostupni na zahtjev.

²¹ Jedno radno mjesto nije bilo popunjeno u tom trenutku.

²² Svi su zapisnici dostupni na

U FG 2020. u izvršnim odborima COP-ova predstavljeno je 14 od 23 zemlje članice.

Operativnim smjernicama programa sastav odborâ bio je ograničen na predstavnike devet 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, tri od četiri skupa uživo u FG 2020. održano je u zemljama članicama PEMPAL-a (Minska, Bjelarus; Moskva, Ruska Federacija i Soči, Ruska Federacija). 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. Doprinos dnevnom redu uključivao je značajne financijske i nefinancijske donacije zemlje domaćina u različitim oblicima, kao što su izravno financiranje društvenih događaja, obroka i drugih troškova. Sličnu količinu predanosti pokazali su Uzbekistan i Kazahstan u pogledu planiranja dviju od tri plenarne sjednice koje su se trebale održati krajem ožujka/marta (IACOP) i početkom lipnja/juna 2020. (TCOP), no morale su se odgoditi za FG 2021. Iako je prijelazom na rad na daljinu u drugoj polovici FG 2020. ograničena interakcija između članova, oni su nastavili iskazivati interes za skupove PEMPAL-a usprkos tome što su bili primorani nositi se s povećanim radnim opterećenjem.

Skupovi u FG 2020. 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.

Pomoćnik ministra za proračun Federalnog ministarstva financija Bosne i Hercegovine i voditeljica Sektora za državno računovodstvo u Državnoj riznici Ministarstva financija Hrvatske tijekom godine aktivno su sudjelovali na nekoliko skupova BCOP-a.

“Organizacija skupa, veća pažnja domaćina posvećena sudionicima, relevantnost tema na radionici (dubinska analiza rashoda, planiranje proračuna prema učinku, obračunavanje kapitalnog proračuna, upravljanje proračunskim rizicima), prilika za opću diskusiju o temama i ugodna atmosfera među sudionicima.”

— Sudionik iz BCOP-a na sastanku OECD-a za mrežnu razmjenu u Minsku

Zamjenik glavnog rizničara Federalne riznice Ruske Federacije otvorio je skup IACOP-a u Sočiju, a pomoćnik ministra iz Bosne i Hercegovine sudjelovao je na skupu. Dva zamjenika glavnog rizničara Federalne riznice Ruske Federacije održali su izlaganja tijekom sastanka tematske skupine TCOP-a u Moskvi, a još je jedan zamjenik održao govor dobrodošlice za sudionike. Državni tajnik u Ministarstvu financija Moldove i izvršni tajnik Ministarstva financija Kazahstana te zamjenik glavnog državnog rizničara Republike Bjelarus i zamjenik voditelja Agencije za Državnu riznicu Azerbajdžana također su sudjelovali na skupu. Ukupno su 24 visoka dužnosnika²³ iz zemalja članica nazočila PEMPAL-ovim skupovima uživo u FG 2020. (3 na BCOP-ovim skupovima, 8 na TCOP-ovim i 2 na IACOP-ovim). Osim toga, neke su zemlje članice samostalno financirale dodatne sudionike koji su prisustvovali na skupovima (ukupno 32 u FG 2020., 9 iz TCOP-a i 23 iz IACOP-a²⁴).

Aktivan rad članova na pripremi i provedbi skupova COP-ova važan je čimbenik uspjeha aktivnosti PEMPAL-a.

Predstavnici zemalja članica aktivno su osmislili i proveli dnevne redove skupova u prvoj polovici FG 2020. i pripremili se za plenarne sjednice koje su zakazane za drugu polovicu FG 2020. Prema podacima koje je prikupilo Tajništvo PEMPAL-a, članovi COP-ova na skupovima u FG 2020. pripremili su i organizirali 35 izlaganja od kojih je 19 bilo stručnih izlaganja na razini očekivanoj od gostujućih predavača i savjetnika.²⁵ Posjećenost je tijekom razdoblja ograničenja kretanja ostala na visokoj razini. Osim toga, članovi Zajednica prakse aktivno su pridonijeli radu na proizvodima znanja; počevši u FG 2021. Tajništvo će prikupljati podatke o tim doprinosima članova uz pomoć resursnih timova.

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

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

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

PEMPAL zainteresirane strane obavještava o aktivnostima kako bi pomogao održati snažnu podršku programu.

Tromjesečni bilteni i Godišnji izvještaj šalju se dionicima. Članovi aktivno promiču vrijednost PEMPAL-a u svojim zemljama; neki su primjeri prikazani u okviru 1. u nastavku.

OKVIR 1: PRIMJERI PROMIDŽBENIH AKTIVNOSTI ČLANOVA PEMPAL-A U FG 2020.

Često se stvori popriličan publicitet u zemljama članicama u vezi s organiziranjem skupova. Tijekom FG 2020., Ministarstva financija i riznice objavili su priopćenja za medije povezane sa skupovima PEMPAL-a na svojim internetskim stranicama. U nastavku su navedeni neki primjeri. Nastavlja se razmjena informacija usprkos manjem broju sastanaka uživo u drugoj polovici FG 2020. te se sve više odvija putem Facebooka i drugih društvenih mreža.

Ruska Federacija

Federalna riznica, TCOP Moskva , 23. – 25. listopada/ oktobra 2019.:

roskazna.gov.ru/novosti-i-soobshheniya/novosti/1402918/

roskazna.gov.ru/novosti-i-soobshheniya/novosti/1402802/

roskazna.gov.ru/novosti-i-soobshheniya/novosti/1402771/

gov-news.ru/news/1002340

Federalna riznica, IACOP Soči , 28. – 31. listopada/oktobra 2019.:

roskazna.gov.ru/novosti-i-soobshheniya/novosti/1403268/

gov-news.ru/news/1006120

Drugi izvori, IACOP Soči , 28. – 31. listopada/oktobra 2019.:

finexpertiza.ru/news/zasedan-rab-grup-audit-na-praktike/

telegram.me/s/govfin?before=6550

Intervju s g. Armanom Vatyanom, voditeljem projektnog tima PEMPAL-a / glavnim koordinatorom IACOP-a,

objavljen je u vodećem ruskom časopisu „Audit“ u prosincu/decembru 2019., te je naveden i na naslovnici:

auditrf.ru

Hrvatska

"Pružamo informacije o aktivnostima PEMPAL-a u svojem biltenu kojeg objavljujemo dvaput godišnje. U izdanju biltena iz prosinca/decembra 2019. objavili smo članak o studijskom posjetu unutarnjih revizora iz Batumija u Gruziji koji je organiziran putem kontakata PEMPAL-a."

— Hrvatska

Ministarstvo financija:

mfin.gov.hr/UserDocImages//dokumenti/sredisnja-harmonizacija/PFIC/bilten//Bilten%20br.%2026%20prosinac%202019.pdf

mfin.gov.hr/UserDocImages//dokumenti/sredisnja-harmonizacija/PFIC/bilten//Bilten%20br.%2027%20lipanj%202020.pdf

Kazahstan

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

www.gov.kz/memleket/entities/kazyna/press/news/details/predsedatel-komiteta-kaznacheystva-mf-rk-a-ashuev-prezentoval-v-moskve-dostizheniya-kazahstana-v-sovershenstvovanii-buhgalterskogo-ucheta-i-otchetnosti?lang=kk

Bjelarus

Objavljen članak u časopisu „Financije, računovodstvo i revizija“ nakon skupa mreže u suradnji s OECD-om u Minsku:

www.minfin.gov.by/journal/stuff/archive/2019/55753b965f8444af.html/



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 pridonose 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.

Glavni izvor sredstava za financiranje programa u FG 2020. osigurali su dugotrajni razvojni partneri, SECO i Ministarstvo financija Ruske Federacije putem PEMPAL-ovog MDTF-a.

Administrativni sporazum u prosincu između Svjetske banke i SECO-a za novi financijski doprinos radi pružanja podrške provedbi PEMPAL-ove Strategije za razdoblje 2017. – 2022. potpisan je u prosincu/decembru 2017. Ministarstvo financija Ruske Federacije također je odobrilo novi financijski doprinos kao oblik potpore toj strategiji i prve je dvije tranše isplatilo u FG 2020. U FG 2019. započete su uspješne diskusije s novim donatorom, Europskom komisijom, te su dovršene u FG 2020. Sadašnji donatori zastupljeni su u Upravnom odboru PEMPAL-a, kojim neformalno i naizmjenice predsjedavaju oni i Svjetska banka.²⁶

Svjetska banka nastavila je pružati svoju podršku PEMPAL-u u FG 2020. te ona i dalje uključuje upravljanje cjelokupnim programom

i vođenje administracije PEMPAL-ovih MDTF-ova, administrativne i logičke usluge pruža tim Tajništva u moskovskom uredu Svjetske banke, a sadržajnu podršku aktivnostima COP-ova daju resursni timovi.

Zajednice prakse primile su značajne doprinose od svojih tradicionalnih razvojnih partnera, pojedinačnih članova i trećih strana tijekom FG 2020.

Suradnja s tim organizacijama i pojedincima važan je izvor sadržaja za rad Zajednica prakse i omogućuje zemljama članicama PEMPAL-a redovitu razmjenu iskustava i usporedbu napretka i izazova sa zemljama iz drugih mreža/regija, kao i učenje i diskutiranje o najnovijim trendovima i analitičkim izvještajima međunarodnih organizacija u relevantnim područjima. BCOP je nastavio blisku suradnju s međunarodnim partnerima, uključujući OECD, Globalnu inicijativu za fiskalnu transparentnost i Međunarodno partnerstvo za proračun, kao i vrijedan input koji je primio od ministarstava financija Bjelarusa, Francuske, Italije, Irske i Kanade. Suradnja s OECD-om u FG 2020. obuhvaćala je sudjelovanje BCOP-a na sastancima mreže OECD-a, doprinos u obliku sadržaja za skupove BCOP-a i osiguravanje stručnih predavača te pregled proizvoda znanja BCOP-a koji provode kolege. TCOP je uspješno surađivao s Federalnom riznicom Ruske Federacije, Ministarstvom financija Ruske Federacije, mađarskom Državnom riznicom, mađarskom Agencijom za upravljanje dugom i švicarskom Federalnom riznicom. IACOP je ostvario vrijednu suradnju s predstavnicima nizozemske Nacionalne akademije za financije i ekonomiju, Europske komisije, ministarstava financija

²⁶ Anna Valkova, predstavnica Ministarstva financija Ruske Federacije, predsjedala je odborom tijekom FG 2020.

Francuske, Austrije i Ruske Federacije, Nacionalne riznice Južne Afrike, Službe za unutarnju reviziju Vlade Ujedinjene Kraljevine, brazilskog Nacionalnog vijeća za

unutarnju kontrolu, Federalne riznice Ruske Federacije i ruskog Instituta unutarnjih revizora.

OKVIR 2: AKTIVNOSTI UPRAVNOG ODBORA PEMPAL-A U FG 2020.

Upravni odbor PEMPAL-a, kao nadzorno tijelo, održao je u FG 2020. 3 redovita sastanka i dva dopunska sastanka²⁷ videokonferencijskom vezom. Upravni odbor pratio je provedbu PEMPAL-ove strategije i Plan provedbe aktivnosti za razdoblje 2017. – 2022., uključujući upravljanje u pogledu utjecaja koronavirusne bolesti COVID-19. Revidirani su akcijski planovi COP-ova za FG 2020. i nacrti akcijskih planova za FG 2021. kako bi se prilagodili uvjetima prouzročenima koronavirusnom bolešću (COVID-19). Odobren je opis poslova vanjske evaluacije napretka provedbe nove strategije, napredak vanjske evaluacije pregledan je na sastancima održanima u siječnju/januaru i travnju/aprilu, te je odobren plan za srednjoročni pregled, uz potencijalno produljenje roka zbog utjecaja koronavirusne bolesti (COVID-19). Na svakom se redovitom 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. Zajednice prakse podnijele su izvještaje o razvoju uvodnih priručnika za nove članove i uvođenje pitanja u svrhu prikupljanja

informacija o upotrebi proizvoda znanja u okviru anketa Zajednica. Tajništvo je predstavilo unutarnji dokument u kojem su analizirani aspekti financijske održivosti drugih sličnih mreža.

Prije nego što je sastanak rukovodstva svih zajednica prakse odgođen zbog koronavirusne bolesti (COVID-19), postignut je značajan napredak u pogledu njegovog planiranja. Na sreću, SECO je bio u stanju organizirati virtualne sastanke zajednica prakse PEMPAL-a s njihovim švicarskim kolegama.

Godišnja pisma zahvale ministrima financija zemalja članica, zemljama koje pružaju podršku i upravama institucija korisnika potpisao je predsjednik Upravnog odbora i poslana su u elektroničkom obliku zajedno s izvještajem „PEMPAL u FG 2020.“

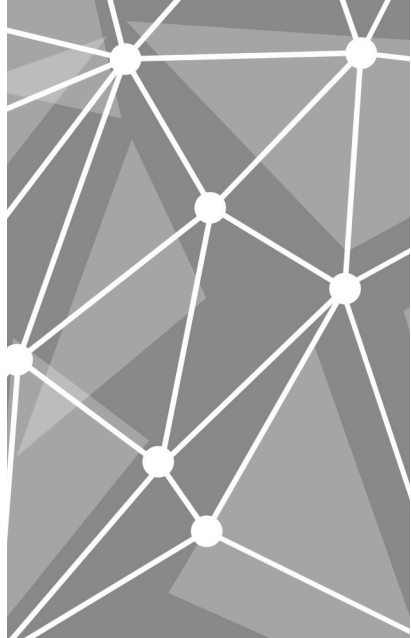
Sastav Upravnog odbora PEMPAL-a na kraju lipnja 2020. nalazi se u **Prilogu 3.**

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

www.pempal.org/event/sc_meetings



²⁷ U svrhu priprema za sastanak rukovodstva svih zajednica prakse koji se trebao održati u srpnju/julu 2020. (odgođen za srpanj/jul 2021. zbog koronavirusne bolesti (COVID-19)).



5.3.

Osiguranje financijski održive mreže - ključni pokazatelji

PEMPAL je u FG 2020. 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 krajem kalendarske godine 2020. pridružit će im se i novi donator – Europska komisija.

Glavni izvor financijskih sredstava u FG 2020. i dalje je bio PEMPAL-ov MDTF kojim upravlja Svjetska banka.

Stvarna potrošnja iz PEMPAL-ovog MDTF-a u FG 2020. iznosila je 1.182.100 USD. Riječ je o 523.900 USD manje od iznosa predviđenog PEMPAL-ovom Strategijom za razdoblje 2017. – 2022. (vidjeti **tablicu 3.**), uglavnom zbog izostanka skupova uživo u drugoj polovici godine i odgađanja svih triju plenarnih sjednica za FG 2021.

Otkazivanje/odgađanje skupova uživo, kao i svih triju plenarnih sjednica, povezano s koronavirusnom bolešću (COVID-19) dovelo je do naglog pada doprinosa izvan MDTF-a (financijskih i nefinancijskih) u ovoj financijskoj godini. PEMPAL-ovom Strategijom za razdoblje 2017. – 2022. postavljen je cilj u pogledu doprinosa članova od 12 % u FG 2020., međutim, postignuto je samo 6,2 % (prije svega zbog odgađanja planiranih skupova koji bi uključivali značajne doprinose domaćina te činjenice da su sve aktivnosti prenesene u virtualno okruženje). Podaci koje je prikupilo Tajništvo (**grafikon 18.**) pokazuju da su zemlje članice dale financijske doprinose PEMPAL-u u iznosu od približno 50.800 USD (približno 3,9% ukupne potrošnje programa). To uključuje izravno financiranje od strane zemlje domaćina za obroke, društvene događaje, obroke i ostale vrste troškova, kao i pokrivanje vlastitih troškova

TABLICA 3: TROŠKOVI PEMPAL-A ZA FG 2020.

Expenses	Predviđeni za Strategiju PEMPAL-a za razdoblje 2017. – 2022.		Stvarni	
	USD	% od ukupno	USD	% od ukupno
Ukupni troškovi	2.110.000	100,0	1.301.700 ²⁸	100,0
Troškovi koji su financirani u okviru MDTF-a PEMPAL-a	1.706.000	80,9	1.182.100	90,8

²⁸ Ovaj iznos uključuje financijske i nefinancijske doprinose zemalja članica i trećih osoba u vrijednosti od 119.600 USD.

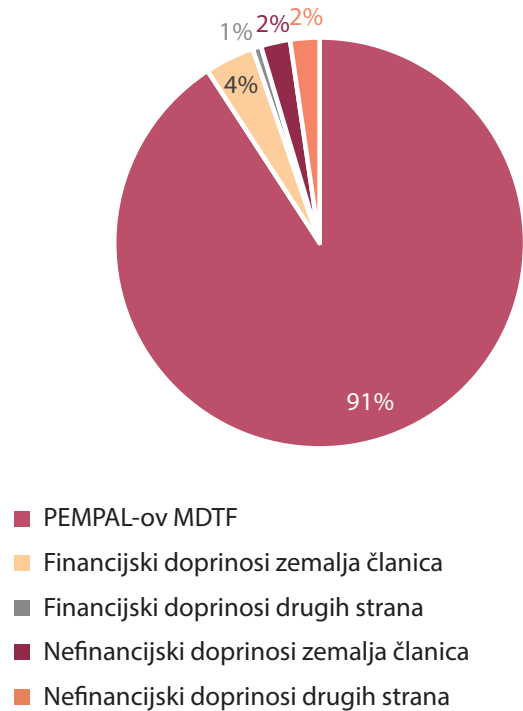
sudionika iz zemalja članica na skupovima. Najveći dio doprinosa pružili su Federalna riznica i Ministarstvo financija Ruske Federacije za skupove TCOP-a i IACOP-a, a sljedeće je bilo Ministarstvo financija Republike Bjelarus za skup BCOP-a. Oko 2,3% ukupne potrošnje programa odnosi se na nefinancijski doprinos zemalja članica u obliku imenovanih predavača za skupove te doprinos dnevnom redu. Vlade Uzbekistana i Kazahstana obvezale su se na pružanje značajnih doprinosa plenarnim sjednicama IACOP-a i TCOP-a, no sjednice su odgođene za FG 2021.

Oko 3% ukupne potrošnje programa obuhvaća nefinancijske i financijske doprinose trećih strana. Radi se o osobama koje nisu članovi PEMPAL-a ni zajednica prakse, a koje su prisustvovala skupovima ili su na njima održale predavanja te su vlastitim sredstvima financirale svoje putne troškove i troškove smještaja. Primjerice, skupovima BCOP-a u Parizu i IACOP-a u Sočiju prisustvovali su samostalno financirani predavači i sudionici iz SAD-a, Kanade, Italije, Brazila i drugih zemalja.

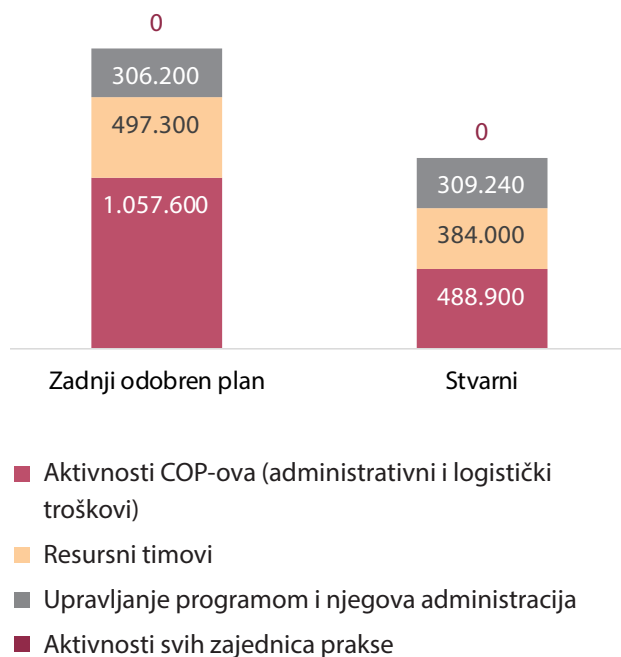
Zbog neočekivanog smanjenja broja planiranih sastanaka uživo došlo je do značajnog pada rashoda za aktivnosti zajednica prakse i nižih rashoda resursnih timova (kako je prikazano u grafikonu 19.). Sve uštede koje su zajednice prakse ostvarile prilikom izvršenja svojih proračuna za FG 2020. odobrene su za upotrebu u FG 2021. na sastanku Upravnog odbora u travnju/aprilu 2020., no mogućnosti zajednica prakse da ih iskoriste ovisit će u velikoj mjeri o mogućnostima održavanja sastanaka uživo u FG 2021. U ovoj fazi i dalje je neizvjesno u kojem će trenutku zajednice prakse moći nastaviti održavati takve sastanke.

U prvoj polovici FG 2020. timovi su nastavili s praksom organiziranja usporednih sastanaka zajednica prakse kao oblikom uštede. Ta se praksa sastojala od održavanja različitih sastanaka zajednica prakse uživo, pri čemu bi svakom bio dodijeljen zaseban dnevni red i cilj, a održavali bi se uzastopno na istoj lokaciji. Time se povećala troškovna isplativost, npr. smanjenje putnih troškova, troškova smještaja i administrativnih troškova. Tim pristupom održali su se sastanci IACOP-a u Ruskoj Federaciji te sastanci BCOP-a u Parizu. Dodatni usporedni skupovi trebali su se održati u drugoj polovici FG 2020., no bilo ih je potrebno odgoditi.

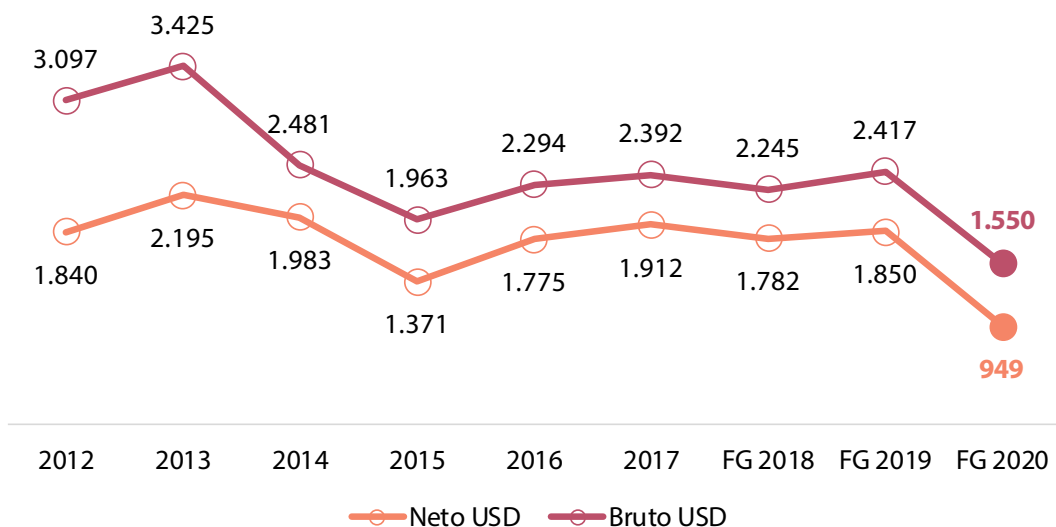
GRAFIKON 18: IZVORI FINANCIRANJA PEMPAL-A, % U FG 2020.



GRAFIKON 19: TROŠKOVI FINANCIRANI IZ PEMPAL-OVOG MDTF-A FG 2020. (STVARNI VS. PLANIRANI, USD)



GRAFIKON 20: PROSJEČNI ADMINISTRATIVNI I LOGISTIČKI TROŠKOVI (USD PO SUDIONIKU I LOKACIJI, UKLJUČUJUĆI VIDEOKONFERENCIJE)

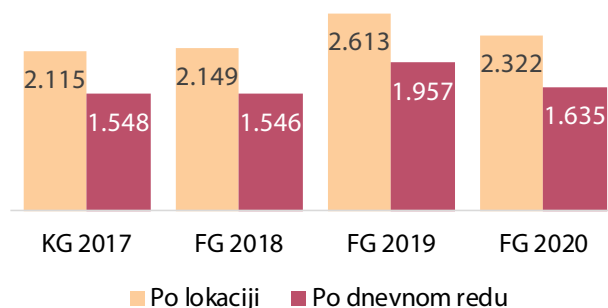


Troškovi skupova, koji su uvijek najveća troškovna kategorija za PEMPAL, značajno su smanjeni u FG 2020. s obzirom na to da su troškovi održavanja virtualnih skupova neusporedivo niži od troškova sastanaka uživo, pri čemu je broj sudionika ostao manje-više nepromijenjen. Grafikonom 20. prikazana su dva pokazatelja rabljena za praćenje troškova skupova, prosječne administrativne i logističke troškove po sudioniku²⁹ u neto i bruto³⁰ iznosu. U slučaju oba pokazatelja došlo je do naglog pada u trenutku kada su se aktivnosti počele odvijati u virtualnom okruženju.

Prosječni troškovi skupova uživo prikazani su u grafikonu 21. Oni su se također povećali u FG 2020. u usporedbi s FG 2019., bilo da se računaju po lokaciji skupa ili po dnevnom redu, i odražavaju povoljnije lokacije skupova COP-ova održanih tijekom godine i doprinos zemalja domaćina.

Struktura troškova skupova uživo prikazana je u grafikonu 22. Iako su obrasci slični onima prethodnih godina, brojke nisu usporedive jer su u FG 2020. održana samo četiri skupa uživo. Podaci o troškovima pojedinačnih skupova izloženi su u **Prilogu 5.**

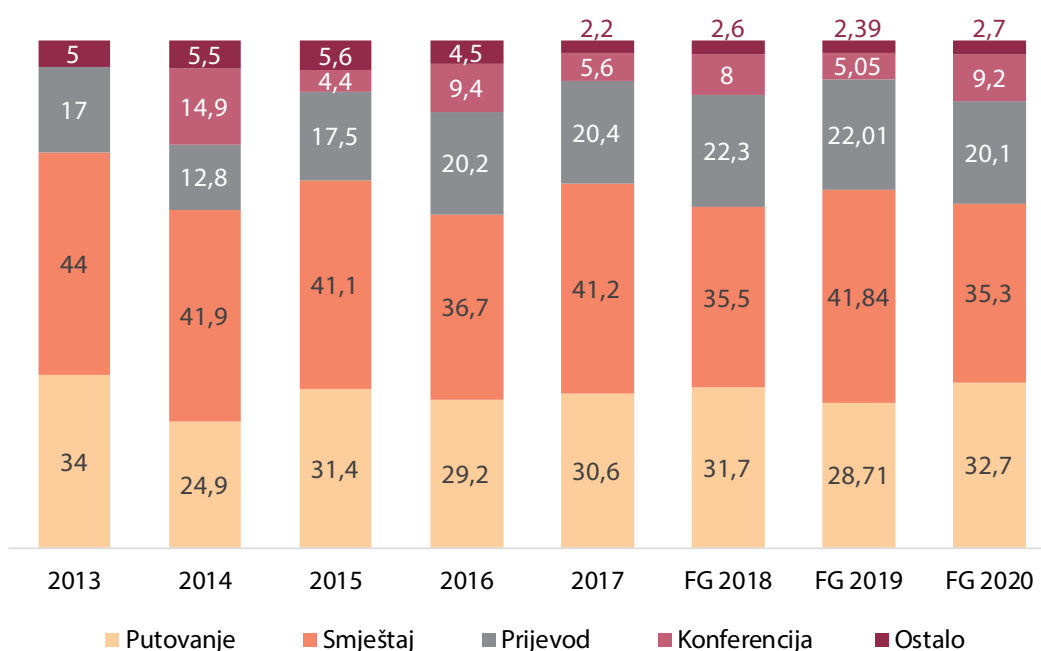
GRAFIKON 21: PROSJEČNI TROŠKOVI SKUPOVA UŽIVO (USD PO SUDIONIKU)



²⁹ Izračuni se odnose na sudionike zemalja članica po mjestu održavanja sastanaka, uključujući videokonferencije.

³⁰ Administrativni troškovi u bruto iznosima uključuju troškove Tajništva i ostale administrativne troškove koji se ne mogu pripisati pojedinačnim skupovima.

GRAFIKON 22: STRUKTURA TROŠKOVA SKUPOVA, %



U FG 2020. članovi i zemlje članice PEMPAL-a diljem svijeta suočili su se s nezapamćenim izazovima uzrokovanim pandemijom koronavirusne bolesti COVID-19. Usprkos tome, mreža se pokazala otpornom; PEMPAL se uspio brzo prilagoditi novom, isključivo virtualnom načinu rada. Na skupovima organiziranim u travnju/aprilu, svinju/maju i lipnju/junu članovi su dobili priliku posvetiti se novim problemima putem učenja od kolega i svjetskih stručnjaka, čime je naglašena važnost i relevantnost tema koje podržava PEMPAL. U općenitom je smislu mreža pokazala dobre rezultate u FG 2020., među ostalim i

raširenije vlasništvo proizvoda znanja zajednica prakse. Usprkos izazovima, aktivnosti se nastavljaju provoditi, članovi su i dalje uključeni u rad zajednica prakse, a planiranje skupova je stabilno. Vanjska evaluacija programa i srednjoročni pregled provedbe trenutne strategije pokrenute u FG 2020., čiji je završetak predviđen u FG 2021. pridonijet će donošenju dugoročnog rješenja za postizanje optimalne mješavine mehanizama učenja kombiniranjem virtualnih skupova i skupova uživo, što će omogućiti PEMPAL-u da još jednu godinu započne s entuzijazmom.



PRILOG 1

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



Zajednica prakse za proračun: Primjeri utjecaja u FG 2020.

Naučili smo mnogo o sudjelovanju građana i načinu na koji se može osigurati sudjelovanje svih dionika, posebno na nacionalnoj razini. Osim toga, iskustvo Novog Zelanda i Kanade kada je riječ o socijalnoj skrbi i proračunu usmjerenom na građane bilo je vrlo zanimljivo.

— **sastanak BCOP-a, Pariz, studeni/novembar**

Izradit ćemo dodatak radnom planu za sljedeću godinu i strateškim planovima za reformu PFM-a.

— **Sastanak BCOP-a, Pariz, studeni/novembar**

Saznao/la sam o iskustvu drugih zemalja i usporedio/la sam njihove prakse s praksama u mojoj zemlji kako bismo osmislili nove pristupe koje možemo provesti u budućnosti.

— **Sastanak BCOP-a, Pariz, studeni/novembar**

Predložiti ću povećanje razine planiranja proračuna kako bi se postigla veća fleksibilnost te time i veći fokus na strateška pitanja.

— **Videokonferencija BCOP-a, lipanj/jun**

Budući da mi je ovo bila prva videokonferencija ove vrste, imao sam zadovoljstvo čuti iskustva kolega koji su predstavljali ministarstva financija iz svojih zemalja. U trenutku kada planiranje proračuna prema programima bude u fazi pune provedbe u Federaciji BiH vjerujem da ću moći detaljnije, konkretnije i s mjerljivijim rezultatima iznijeti iskustva, načine, učinke i mjerenja učinaka.

— **Videokonferencija BCOP-a, lipanj/juni**

Švicarsko se iskustvo razlikuje od onog koje je trenutno dostupno u mojoj zemlji. Tako da ga se ne može primijeniti izravno. Međutim, neka ćemo rješenja, primjerice u pogledu odabira broja pokazatelja učinaka, koristiti u radu.

— **Videokonferencija BCOP-a, lipanj/jun**

Primijenit ću znanje stečeno na pripremu novoga organskog proračunskog zakonodavstva i u planiranju aktivnosti u svojem odjelu.

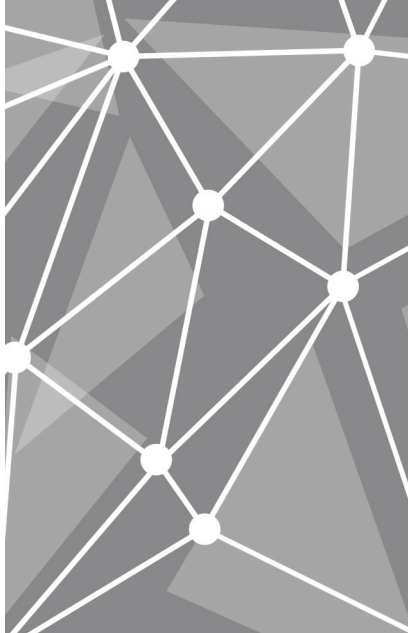
— **Sastanak BCOP-a, Pariz, studeni/novembar**

Primijenit ću stečeno znanje tijekom razvoja novih programskih dokumenata, tijekom provedbe strategije za reformu PFM-a.

— **Sastanak BCOP-a, Pariz, studeni/novembar**

S obzirom na to da radim u Državnom sektoru za izvršenje proračuna, stečeno će mi znanje biti korisno za analizu rashoda proračunskih korisnika tijekom pripreme različitih izvještaja o izvršenju.

— **Sastanak BCOP-a, Pariz, studeni/novembar**



Zajednica prakse za riznicu: Primjeri utjecaja u FG 2020.

The important point was that for the presented version of one of the countries, there were various options from representatives of the other countries and this made it possible to discuss and choose the most suitable option.

— **TCOP meeting, Moscow, October**

Važno je da su za predstavljenu verziju jedne od zemalja predstavnici drugih zemalja predložili nekoliko različitih mogućnosti, zbog čega je bilo moguće diskutirati o njima i izabrati najbolju mogućnost.

— **Sastanak TCOP-a, Moskva, listopad/oktobar**

Pandemija koronavirusne bolesti (COVID-19) nezapamćen je događaj te je prikupljanje informacija o reakcijama zemalja vrlo važno.

— **Videokonferencija TCOP-a, travanj/april**

Dojmilo me se izlaganje švicarske Federalne riznice koju je pripremio g. Adrian Martinez. Bila je sveobuhvatna, smisljena, struktura, korisna i primjenjiva, posebno slajd 19. „Dnevni izvještaj o likvidnosti“ s obzirom na to da je svakodnevno pokretanje (putem sustava riznice SAP-IT) baš te nadzorne ploče nužan alat svakog upravitelja gotovinskim sredstvima. Osim toga, bile su korisne i informacije o instrumentima financiranja riznice na kreditnom tržištu pomoću unutarnjih depozita zaposlenika institucija.

— **Videokonferencija TCOP-a, lipanj/juni**

Prenijet ću svojim kolegama informacije o radnim uvjetima u drugim zemljama tijekom pandemije i o rješenjima njihovih vlada kojima se pruža potpora stanovništvu te malim i srednjim poduzećima.

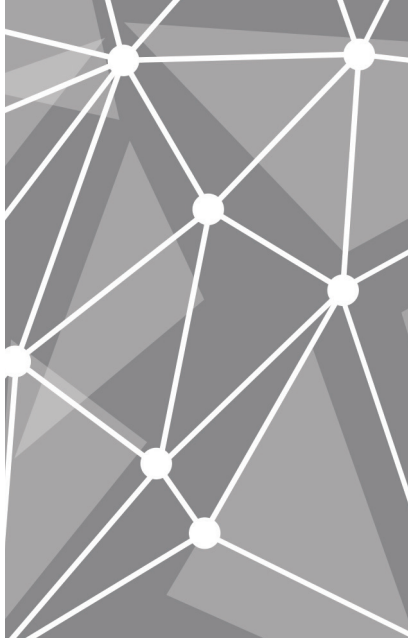
— **Videokonferencija TCOP-a, travanj/april**

Primijenit ću stečeno znanje u razvoju i usavršavanju mjera riznice povezanih s trenutačnom epidemiološkom situacijom.

— **Videokonferencija TCOP-a, travanj/april**

Primijenit ću stečeno znanje u postupku razvoja metodologije za računovodstvo i izvještavanje u javnom sektoru, u procesu donošenja odluka, u procesu razvoja računovodstvenih standarda.

— **Sastanak TCOP-a, Moskva, listopad/oktobar**



Zajednica prakse za unutarnju reviziju: Primjeri utjecaja u FG 2020.

Hrvatska:

- Svakodnevno upotrebljavamo proizvode znanja u svom radu u svrhu poboljšanja vodiča za procjenu rizika, vodiča za procjenu kvalitete te ažuriranja metodologije.
- Upotrijebili smo iskustvo drugih jedinica za unutarnju reviziju, točnije, iskustvo jedinice za unutarnju reviziju Europske komisije, kako bismo revidirali i poboljšali postupak planiranja revizije.
- Virtualni skupovi su nam pružili iskustvo i bogato znanje, posebno u sljedećim područjima: aktivnosti unutarnje revizije tijekom pandemije koronavirusne bolesti (COVID-19) i ključnim pokazateljima učinaka.
- Iskustvo u organizaciji virtualnih skupova bilo je iznimno korisno; organizirano je virtualno osposobljavanje.
- Kontinuirano se razmjenjuju iskustva s kolega iz drugim zemalja članica PEMPAL-a i šire.
- Stručnjaci su svakim novi skupom PEMPAL-a stekli dodatno iskustvo i stručnost.

Moldova:

- Nakon radionice Smart Interactive Talk posvećene aktivnosti unutarnje revizije tijekom pandemije koronavirusne bolesti (COVID-19), izrađene su praktične smjernice o rješavanju pitanja i ograničenja povezanih s tom bolesti.
- Revidirana je i poboljšana metodologija, kao i praktični priručnici (norme unutarnje revizije, procjena kvalitete unutarnje revizije, izvještavanje u području unutarnje revizije, praktični priručnik za unutarnju reviziju, procjena i izvještavanje o unutarnjoj kontroli, priručnik za unutarnju kontrolu).

- Predložene su izmjene i dopune u pogledu proširenja odredbi Zakona o unutarnjim financijskim kontrolama u javnom sektoru na državna poduzeća, zajedničke pothvate i ostala tijela zajedničkog paketa državne kontrole.
- Pripremljen je nacrt vladine uredbe o propisnoj veličini jedinica za unutarnju reviziju u javnom sektoru.
- Razvijen je potpuno nov pristup razradi i prikupljanju izvještaja u područjima unutarnje revizije i unutarnje kontrole te je dodatno razvijen godišnji konsolidirani izvještaj unutarnje financijske kontrole u javnom sektoru (uključujući koncept upotrebe IT sustava).
- Razvijen je potpuno nov pristup osposobljavanju, certificiranju i stalnom profesionalnom razvoju unutarnjih revizora, što uključuje novi program i kurikulum osposobljavanja.
- Poboljšan je stalni profesionalni razvoj unutarnjih revizora i središnje harmonizacijske jedinice / Ministarstva financija.
- Pokrenuto je virtualno osposobljavanje pomoću raznih IT alata.

Gruzija:

- Početak provedbe vanjske procjene kvalitete unutarnje revizije.
- Izrada nacionalnog upitnika za procjenu sustava unutarnje kontrole na temelju relevantnih proizvoda znanja PEMPAL-a.

Kazahstan:

- Odobrene su izmjene i dopune zakonodavstva s ciljem intenzivnijeg periodičnog izvještavanja jedinica

unutarnje revizije središnjoj harmonizacijskoj jedinici i proširenja područja primjene funkcije unutarnje revizije.

Ruska Federacija:

- Izrada sažetka prijedloga za prijelaz s financijske revizije na unutarnju reviziju u slučaju proračunskih organizacija u javnom sektoru.

Republika Sjeverna Makedonija:

- Izrada novog zakona o unutarnjoj financijskoj kontroli u javnom sektoru i ciljeva za njegovo proširenje na državna poduzeća kako bi se povećala njihova odgovornost i kako bi se regulirala veličina jedinica unutarnje revizije, te programa osposobljavanja i certificiranja u svrhu poboljšanja učinkovitosti funkcije unutarnje revizije.

U pogledu budućih planova za skupove IACOP-a koji će se organizirati u FG 2021., u nastavku su predstavljeni neki konkretni primjeri planiranog utjecaja:

- **Ruska Federacija:** Upotrijebit ćemo znanje u osposobljavanju državnih službenika i razvoju standarda unutarnje revizije.
- **Albanija:** Kao voditelj programa osposobljavanja za unutarnje revizore u javnom sektoru iskoristit ću materijal o ključnim pokazateljima učinaka u aktivnostima unutarnje revizije.
- **Gruzija:** Mnogo smo godina pokušavali procijeniti dodanu vrijednost koju pruža jedinica unutarnje revizije te usprkos trudu do sad nismo u tome uspjeli. Odlučili smo sljedeće godine izraditi nacrt metodologije o mjerenju dodane vrijednosti unutarnje revizije, a u tome će nam poslužiti smjernice PEMPAL-a. Naše je mišljenje da će taj proizvod znanja, poput ostalih proizvoda znanja IACOP-a, biti vrlo koristan.

Konkretnije, u području unutarnje revizije usvojiti ćemo Pravila metodologije rada unutarnje revizije, stalno osposobljavanje unutarnjih revizora itd.

Ažuriranje i/ili provedba ključnih pokazatelja učinaka.

Priprema sustava uravnoteženih pokazatelja jedinice unutarnje revizije.

Odabrane povratne informacije iz anketa nakon skupa IACOP-a u FG 2020.

- Dobio/dobila sam odgovore na brojna stručna pitanja u vezi s revizijom te su vođeni brojni zanimljivi razgovori.
- Saznao/saznala sam da postoji oblik umjetne inteligencije koji se može upotrijebiti u reviziji, da možemo koristiti bazu podataka, ako postoji, da možemo upravljati rizicima i prepoznati ih, predstaviti izvještaje o reviziji u obliku grafikona, grafičkih crteža različitih stupnjeva složenosti, tablice za izradu konciznih, dostupnih i korisnih izvještaja, zaključke za rukovodstvo te da se područje unutarnje revizije razvija uvođenjem raznih vrsta izvještavanja itd.
- Saznao/saznala sam od drugih sudionika informacije iz područja kao što su: struktura središnje harmonizacijske jedinice u različitim zemljama, ponešto o upitnicima za procjenu učinaka itd.
- PEMPAL je izvanredna platforma za profesionalnu komunikaciju!



Općenite povratne informacije o PEMPAL-u iz anketa provedenih nakon skupova u FG 2020.

Sadržaj i oblik

Naučili smo mnogo o sudjelovanju građana i načinu na koji se može osigurati sudjelovanje svih dionika, posebno na nacionalnoj razini. Osim toga, iskustvo Novog Zelanda i Kanade kada je riječ o socijalnoj skrbi i proračunu usmjerenom na građane bilo je vrlo zanimljivo.

— **Sastanak BCOP-a, Pariz, studeni/novembar**

Bilo je to prvo iskustvo pravovremene diskusije o temi koja je trenutačno iznimno važna svima.

— **Videokonferencija TCOP-a o specifičnostima poslovanja riznice u kontekstu koronavirusne bolesti COVID-19, travanj/april**

Bilo je posebno korisno naučiti o različitim praksama za razvoj pokazatelja učinka koji se temelje na zadovoljstvu, percepciji i sudjelovanju građana za upotrebu pri planiranju proračuna.

— **Sastanak BCOP-a, Pariz, studeni/novembar**

Sudionici sastanka videokonferencijskom vezom vrlo su aktivno postavljali pitanja, stoga smo tijekom daljnjih diskusija saznali mnogo važnih dodatnih informacija. Dobro je funkcioniralo i slanje pitanja putem poruka.

— **Videokonferencija TCOP-a o funkcijama švicarske Federalne riznice, lipanj/juni**

Zaista mi se svidio format izlaganja o novom modelu za računovodstvo i izvještavanje na federalnoj razini. Pružila se prilika da obje strane ukažu na prednosti i mane. Federalna riznica iskreno je otkrila sve pozitivne i negativne strane novog modela i podijelila ih sa sudionicima skupa. Prošireno je razumijevanje mogućnosti upotrebe jedinstvenog kontnog plana u

odnosu na izradu izvještaja u različite svrhe, kao što su statistički, financijski i upravljački izvještaji, pri čemu su u obzir uzeti svi aspekti industrije.

— **Sastanak TCOP-a, Moskva, listopad/oktobar**

Na skupu mi se najviše svidjela raznolikost pristupa upotrebi ključnih pokazatelja učinaka u području unutarnje revizije. Upotreba platforme KUDO prilikom rada na toj temi dobar je način za održavanje povezanosti unutar mreže IACOP-a.

— **Videokonferencija IACOP-a o ključnim pokazateljima učinaka u području aktivnosti unutarnje revizije: Prikupljanje i analiza kvalitativnih i kvantitativnih podataka, lipanj/juni**

Podrška domaćina

Organizacija događanja bila je na odgovarajućoj razini. Sve je bilo unaprijed isplanirano i definirano. O svemu se odlučivalo brzo i pravovremeno. Nemam pitanja. S opremom nije bilo problema. Svima su nam osigurani Wi-Fi i soba s pogledom na more. Puno hvala organizatorima i domaćinu na gostoprimstvu.

— **Sastanak IACOP-a, Soči**

Sve je bilo na visokoj profesionalnoj razini. Posebno hvala domaćinima.

— **sastanak TCOP-a, Moskva, listopad/oktobar**

Domaćini su uložili velik trud i entuzijazam u organizaciju ovog skupa. Dobar izbor mjesta i hotela. Prikladne teme.

— **Sastanak IACOP-a, Soči**

Tehnička podrška

Resursni tim je kao i uvijek osigurao izvrsne stručnjake i tematske blokove.

— Sastanak BCOP-a, Pariz, studeni/novembar

Smatram da su se govornici dobro nosili sa svojim zadacima. Pružali su konkretne odgovore na pitanja publike. Bilo bi odlično kad bi se organiziralo više takvih diskusija. Vrlo dobra praksa koja nam pomaže da izbjegnemo donošenje krivih odluka i daje nam poticaj za kretanje u pravom smjeru.

— Sastanak IACOP-a, Soči

Govornik je bio vrlo dobro pripremljen, održao je dobro izlaganje i odgovorio na sva pitanja sudionika.

— Videokonferencija TCOP-a o funkcijama švicarske Federalne riznice, lipanj/jun

Sadržaj skupa izvrsno je osmišljen.

— Videokonferencija IACOP-a o ključnim pokazateljima učinaka u području aktivnosti unutarnje revizije: Prikupljanje i analiza kvalitativnih i kvantitativnih podataka, lipanj/juni

Predavači su bili izvrsni, teme su bile relevantne, dobili smo odgovor na sva postavljena pitanja.

— Sastanak BCOP-a, Pariz, studeni/novembar

Predavači su vrlo dobro upoznati sa svojom tematikom. Dapače, sudjelovali su u razvoju, provedbi i radu od samog početka, ovisno o svojoj temi. Teme su bile vrlo zanimljive i važne za sve sudionike. Sve su diskusije bile vrlo žustre.

— Sastanak TCOP-a, Moskva, listopad/oktobar

Skup je održan u skladu s postavljenim ciljevima i svrhama te programom i u određeno vrijeme. Rad moderatora i pomoćnog tima bio je dobro koordiniran. Nije bilo tehničkih poteškoća. Komunikacija je bila omogućena (za postavljanje pitanja o temama i primanje odgovora).

— Videokonferencija IACOP-a o ključnim pokazateljima učinaka u području aktivnosti unutarnje revizije: Prikupljanje i analiza kvalitativnih i kvantitativnih podataka, lipanj/juni

Izlaganje je bila savršeno i vrlo zanimljivo, posebno u pogledu strukture upravljanja gotovinom u Švicarskoj i načelima upravljanja likvidnošću.

— Videokonferencija TCOP-a o funkcijama švicarske Federalne riznice, lipanj/jun

Iako su svi tematski blokovi bili dobri, posebno dobro bilo je irsko izlaganje o dubinskim analizama rashoda

— sastanak BCOP-a, Pariz, studeni/novembar

Logistička i administrativna podrška

Organizacija skupa bila je na vrlo visokoj razini, sve se uredno odvijalo, od primanja poziva na skup i razmjene informacija do prijevoza od zračne luke i u zračnu luku. Tehnička oprema na visokoj razini, simultani prijevod, mogućnost održavanja online skupa. Moderator skupa vrlo su dobro usmjeravali diskusije u pravom smjeru. Sve je promišljeno do najmanjeg detalja uz uključivanje svakog sudionika u skup.

— Sastanak TCOP-a, Moskva, listopad/oktobar

Želimo naglasiti da su prevoditelji bili iznimno kvalitetni.

— Sastanak za mrežnu razmjenu BCOP-a, Minsk, srpanj/jul

Sve je bilo vrlo dobro pripremljeno. Odvilo se bez ikakvih smetnji. Odlično simultano prevođenje.

— Videokonferencija IACOP-a o ključnim pokazateljima učinaka u području aktivnosti unutarnje revizije: Prikupljanje i analiza kvalitativnih i kvantitativnih podataka, lipanj/juni

Prevoditelji su nam pomogli da bez problema razumijemo sve predavače.

— Sastanak BCOP-a, Pariz, studeni/novembar

Tajništvo dobro priprema svaki skup te stoga nije bilo poteškoća.

— Sastanak BCOP-a, Pariz, studeni/novembar

Prijedlogi za poboljšanje

Have more discussion of specific situations, possible solutions of specific problems, taking into account the diversity of organizational and legal features in different countries.

— IACOP Working Group meeting, Sochi

Održavanje više diskusija o specifičnim situacijama, mogućim rješenjima specifičnih problema, uzimajući u obzir raznolikost organizacijskih i zakonskih značajki različitih zemalja.

— sastanak Radne skupine, Soči

Zaista cijenim priliku za pristup informacijama o drugim zajednicama koje posluju u području računovodstva i izvještavanja u javnom sektoru s obzirom na to da je ta ideja vrlo specifična te je stoga dostupno vrlo malo informacija i praktičnog iskustva u tom području. Smatram da je potrebno sudjelovanje drugih zajednica PEMPAL-a u skupovima TCOP-a.

— sastanak Radne skupine TCOP-a, Moskva, listopad/oktobar

Ovaj put je predmet skupa bio vrlo razvijen i izravno povezan sa stupnjem zrelosti funkcije unutarnje revizije u našim zemljama. U većini zemalja sudionica funkcija unutarnje revizije nije na visokom stupnju razvijenosti te su, po mom mišljenju, za neke od nas sve informacije ostale samo na teoretskoj razini.

— Videokonferencija IACOP-a o ključnim pokazateljima učinaka u području aktivnosti unutarnje revizije: Prikupljanje i analiza kvalitativnih i kvantitativnih podataka, lipanj/juni

Bilo je tehničkih problema koji su negativno utjecali na kvalitetu razmjene, no vjerojatno se radi samo o problemima uobičajenima za početak upotrebe novih tehnologija.

— Videokonferencija TCOP-a o specifičnostima poslovanja riznice u kontekstu koronavirusne bolesti (COVID-19), travanj/april

U načelu, sve je bilo dobro organizirano. Govori su bili u skladu s temom skupa i bili su odgovarajuće kvalitete. Stečen je dojam da se nije posvetilo dovoljno vremena diskusijama u skupinama.

— Sastanak Radne skupine TCOP-a, Moskva, listopad/oktobar





PRILOG 2

SASTAV IZVRŠNIH ODBORA ZAJEDNICA PRAKSE PEMPAL-A TIJEKOM FG 2020.

Sastav izvršnih odbora zajednica prakse PEMPAL-a

BCOP

Marina Tikhonovich Bjelarus
Zamjenica voditelja Odjela za metodologiju proračunskog postupka, Ministarstvo financija (predsjednica od travnja/aprila 2020.)

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

Nikolay Begchin Rusija
Voditelj Odjela za planiranje prema programima i učinkovitost proračunskih rashoda, Ministarstvo financija

Anna Belenchuk Rusija
Voditeljica Jedinice za proračunsku analizu i razvoj, Odjel za proračunsku metodologiju i financijsko izvještavanje u javnom sektoru, Ministarstvo financija (predsjednica do ožujka/marta 2020.)

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

TCOP

Angela Voronin Moldova
pokojna državna tajnica, Ministarstvo financija

Liudmila Gurianova Bjelarus
Voditeljica Državne riznice, Ministarstvo financija

Ilyas Tufan Turska
zamjenik glavnog direktora, Ured za upravljanje dugom u Turskoj, Ministarstvo riznice i financija

Mimoza Pilkati Albanija
Direktor 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

Aidyn Ashuev Kazahstan
izvršni tajnik, Ministarstvo financija (od ožujka /marta 2020.)

Alexander Demidov Rusija
Zamjenik glavnog rizničara Federalne riznice

IACOP

Ljerka Crnković Hrvatska
viša stručna savjetnica u središnjoj harmonizacijskoj jedinici, Ministarstvo financija (zamjenica predsjednice do lipnja/juna 2020. i predsjednica od lipnja/juna 2020.)

Petru Babuci Moldova
viša savjetnica, Odjel za politiku unutarnje financijske kontrole u javnom sektoru, Ministarstvo financija

Arman Bekturova Kazahstan
Odjel za metodologiju financijskog računovodstva i revizije, voditeljica, Ministarstvo financija

Edit Nemeth Mađarska
Voditeljica Središnje harmonizacijske jedinice, Ministarstvo financija (predsjednica do lipnja/juna 2020.)

Edgar Mkrtchyan Armenija
Zamjenik voditelja Odjela za metodologiju upravljanja javnim financijama, voditelj Divizije za metodologiju financijskog upravljanja i kontrole, Ministarstvo financija (zamjenik predsjednice do listopada/oktobra 2019.)

Amela Muftić Bosna i Hercegovina
Zamjenik voditelja Odjela za metodologiju upravljanja javnim financijama, voditelj Divizije za metodologiju financijskog upravljanja i kontrole, Ministarstvo financija

Giuli Chkuaseli Gruzija
voditeljica Odjela za unutarnju kontrolu u javnom sektoru, Ministarstvo financija

Tatjana Trajkovska Sjeverna Makedonija
pomoćnica voditelja Odjela za financijsku inspekciju u javnom sektoru i koordinaciju za suzbijanje prijevare u fondovima EU-a – zamjenica glavnog inspektora, Kabinet ministra, Ministarstvo financija (članica od veljače/februara 2020.)

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

Irma Gelantia-Akhvlediani Gruzija
Zamjenica Voditelja Odjela za javnu unutarnju kontrolu, Odjel za javnu unutarnju kontrolu, Ministarstvo financija

Lyudmila Muromtseva Rusija
Voditeljica Odjela, Odjel za nadzor revizije, Riznica Rusije

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 2020.

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 2020.

Ime	Organizacija	Zemlja	Uloga	Funkcija
Anna Valkova	MIF	Ruska Federacija	Donator	Predsjednica Upravnog odbora
Thomas Stauffer	SECO	Švicarska	Donator	Član
Daniel Boyce	WB		Voditelj prakse	Član
Arman Vatsyan	WB		Voditeljica tima PEMPAL-a/ (voditeljica) resursnog tima TCOP-a	Član
Anna Belenchuk	MIF	Ruska Federacija	Bivši predsjednik BCOP-a PEMPAL-a	Član
Marina Tikhonovich	MIF	Bjelarus	Predsjednica IACOP-a PEMPAL-a (od travnja/aprila 2020.)	Član
Mladenka Karacic	MIF	Hrvatska	Zamjenik predsjednice BCOP-a	Član
Edit Nemeth	MIF	Mađarska	Predsjednica IACOP-a PEMPAL-a	Član
Arman Bekturova	MIF	Kazahstan	Zamjenica predsjednika IACOP-a	Član
Petru Babuci	MIF	Moldova	Zamjenik predsjednika IACOP-a	Član
Pokojna Angela Voronin	MIF	Moldova	Predsjednica TCOP-a PEMPAL-a	Član
Liudmila Gurianova	MIF	Bjelarus	Zamjenica predsjednika TCOP-a	Član
Ilyas Tufan	MRF	Turska	Zamjenik predsjednika TCOP-a	Član
Naida Carsimamovic Vukotic	WB		Resursni tim BCOP-a	Stalni promatrač
Iryna Shcherbyna	WB		Resursni tim BCOP-a (voditeljica)	Stalni promatrač
Deanna Aubrey	WB		Strateška savjetnica, resursni tim BCOP-a	Stalni promatrač
Elena Nikulina	WB		Voditeljica Resursnog tima TCOP-a	Stalni promatrač
Galina Kuznetsova	WB		Nadzornica Tajništva, resursni tim TCOP-a	Stalni promatrač
Yelena Slizhevskaya	WB		Resursni tim TCOP-a	Stalni promatrač
Ekaterina Zaleeva	WB		Tajništvo PEMPAL-a (TCOP)	Stalni promatrač
Ksenia Malafeeva	WB		Tajništvo PEMPAL-a (BCOP)	Stalni promatrač
Kristina Zaituna	WB		Tajništvo PEMPAL-a (IACOP)	Stalni promatrač



PRILOG 4

SAŽETAK ODGOVORA U EVALUACIJSKIM ANKETAMA ZA SKUPOVE PEMPAL-A

Tajništvo PEMPAL-a provodi standardnu anonimnu anketu putem interneta nakon većine skupova održanih uživo. Te ankete uključuju određeni broj standardiziranih pitanja na koja se odgovara s pomoću ljestvice ocjenjivanja. Sudionici također mogu ostaviti komentar u pisanom obliku.

Za FG 2019. dostupni su podaci iz osam takvih anketa. Uključuju sva četiri skupa uživo i četiri sastanka videokonferencijskom vezom. Ankete nakon skupa u prošlosti se nisu provodile nakon sastanaka videokonferencijskom vezom, no u novom virtualnom okruženju zajednice prakse uvele su ankete nakon

virtualnih sastanaka. Iznimka su bili radni sastanci u vezi s razvojem proizvoda znanja zajednica prakse i diskusijama o njima.

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 gdje je 5 najviša moguća ocjena (najbolje).

Odgovori označeni crvenom bojom odnose se samo na sastanke uživo, a oni označeni zelenom bojom samo na sastanke videokonferencijskom vezom.

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

Pitanje	Prosjek odgovora za FG 2019.	Prosjek odgovora za FG 2020.
Je li ovo bilo vaše prvo sudjelovanje na skupu PEMPAL-a? (Da, %)	29,4	23,6
Kako ocjenjujete svoje sudjelovanje na ovom skupu? (Aktivno %)	57,0	45,0
Kako sveukupno ocjenjujete trajanje skupa? (Dovoljno, %)	82,9	89,3
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	4,7
Sudionici su imali otprilike istovjetnu razinu prethodne stručnosti potrebnu za teme skupa.	3,9	4,0
Sadržaj izlaganja, uručci i ostali materijali odgovarali su osobi s mojom razinom znanja.	4,7	4,7
Program skupa pravilno je planiran.	4,8	4,8
Sadržaj skupa pravilno je pripremljen.	4,8	4,9
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	4,7
Teme za diskusije u skupinama bile su relevantne	4,7	4,7
Bilo je dovoljno vremena za grupne diskusije	4,5	4,6
Izlaganja za vrijeme skupa bila su relevantna i korisna	4,3	4,8
Bilo je dovoljno vremena za postavljanje pitanja govornicima	4,5	4,7
Ostvareni ciljevi skupa	4,6	4,7
Kvaliteta usluga koje pruža Izvršni odbor zajednice prakse	4,9	4,9
Kvaliteta usluga koje pruža resursni tim	4,9	4,9

Pitanje	Prosjek odgovora za FG 2019.	Prosjek odgovora za FG 2020.
Kvaliteta gostujućih predavača	4,7	4,9
Kvaliteta organizacije i administracije		
• mjesto održavanja	4,9	5,0
• organizacija puta	4,8	5,0
• logistika	4,8	5,0
• domaćini	4,9	4,9
Tajništvo	4,9	4,95
• pisana komunikacija	4,9	4,9
• prijava	4,9	4,9
Koliko je ekološki pristup utjecao na sposobnost razumijevanja/usvajanja informacija tijekom skupa (Ne, %)	71,9	-
Pregledavanje izlaganja na internetu prije samog skupa za pripremu (Da, %)	86,9	69,6
Objava izlaganja na internetu prije samog skupa je korisna (Da, %)	96,3	82,6
<i>Jesu li smjernice koje sadržava poruka o najavi skupa bile dovoljne kako biste se pripremili za skup? (Da, %)</i>		100,0
<i>Jesu li smjernice o novoj platformi za održavanje videokonferencija (KUDO) bile dovoljno jasne? (Da, %)</i>		99,4
<i>Jeste li se susreli s problemima prilikom služenja novom platformom za održavanje videokonferencija (KUDO)? (ne, %)</i>		68,7
Jeste li program i informacije o skupu dobili na vrijeme kako bi vam bili od koristi? (Da, %)	98,8	97,8
Jeste li dobili praktične informacije (o smještaju i ostalim sadržajima itd.) prije skupa? (Da, %)	98,8	99,0
Jeste li zadovoljni kvalitetom simultanog ³¹ prevođenja za vrijeme skupa?	4,7	4,8
Jeste li zadovoljni kvalitetom pisanih prijevoda materijala za skup?	4,7	4,8
Je li skup bio ispod vaših očekivanja, je li ispunio ili premašio vaša očekivanja? (Nadmašio, %)	26,3	30,6
Moći ću primijeniti znanje stečeno na skupu u svojem poslu.	4,5	4,4
Namjeravate li izvijestiti svoje kolege o ovom skupu? (Da, %)	98,9	96,3
Moje opće zadovoljstvo skupom bilo je...	4,8	4,8

31 Ili konsektivnim prevođenjem tijekom nekih skupova.





PRILOG 5

TROŠKOVI SKUPOVA PEMPAL-A

TABLICA 6: TROŠKOVI SKUPOVA PEMPAL-A³² (USD)

	Prijevoz		Smještaj	Hrana	Prijevodi / moderiranje	Konferencijski objekti	Drugo	Ukupni troškovi skupova
	Zemlje članice	Resursni timovi						
BCOP, Minsk, srpanj/ juli	7.305,0	2.090,0	6.050,0	492,0	10.974,0	482,0	936,0	28.329,0
TCOP, Moskva, listopad/oktobar	12.245,0	10.077,5	17.681,1	13.249,0	20.615,0	10.000,0	1.628,0	85.495,5
IACOP, Soči, listopad/ oktobar	25.497,0	14.335,0	25.000,0	14.145,0	19.704,0	12.767,0	1.383,0	112.831,0
BCOP, Pariz, studeni/ novembar	33.196,0	5.273,0	36.488,0	5.887,0	16.409,0	7.850,0	4.969,0	110.072,0
UKUPNO	78.243,0	31.775,5	85.219,1	33.773,0	67.702,0	31.099,0	8.916,0	336.727,5

TABLICA 7: TROŠKOVI SKUPOVA PEMPAL-A³² (%)

	Prijevoz		Smještaj	Hrana	Prijevodi / moderiranje	Konferencijski objekti	Drugo	Ukupni troškovi skupova
	Zemlje članice	Resursni timovi						
BCOP, Minsk, srpanj/ juli	25,8	7,4	21,4	1,7	38,7	1,7	3,3	100
TCOP, Moskva, listopad/oktobar	14,3	11,8	20,7	15,5	24,1	11,7	1,9	100
IACOP, Soči, listopad/ oktobar	22,6	12,7	22,2	12,5	17,5	11,3	1,2	100
BCOP, Pariz, studeni/ novembar	30,2	4,8	33,1	5,3	14,9	7,1	4,5	100
UKUPNO	23,24	9,44	25,31	10,03	20,11	9,24	2,65	100

32 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



THE WORLD BANK
IBRD • IDA | WORLD BANK GROUP



MINISTRY OF FINANCE
OF THE RUSSIAN FEDERATION



European Union