

PEMOPAL



GODIŠNJI
IZVJEŠTAJ
FG2021.

studeni/novembar 2021.

© 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.

Ikonice © Smashicons, Freepik, srip i catkuro / Flaticon. Korištene s dozvolom od strane Smashicons, Freepik, srip i catkuro / Flaticon. Dodatna dozvola potrebna za daljnje korištenje.



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)

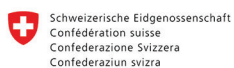
T: interni br. 2002
E: IACOP@pempal.org

Zajednica prakse za riznicu (TCOP)

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

www.pempal.org/hr

GODIŠNJI IZVJEŠTAJ PEMPAL-a FG2021.



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

02

Pokrate

03

Uvodna riječ

05

Sažetak

09

1 Pozadina i obuhvat

14

2 Utjecaj PEMPAL-a na prakse PFM-a u zemljama članicama i stručnu sposobnost stručnjaka za PFM

21

3 PEMPAL-ovi rezultati: Razmotreni prioriteti PFM-a zemalja članica

41

4 Rezultati PEMPAL-a: Visokokvalitetne i relevantne usluge i resursi za članove

50

5 Rezultati PEMPAL-a: Održiva mreža koju podupiru stručnjaci za PFM, zemlje članice i razvojni partneri

59

Zaključak

61

Prilog 1. Utjecaj PEMPAL-a na prakse u području PFM-a i stručne sposobnosti stručnjaka za PFM

67

Prilog 2. Sastav izvršnih odbora zajednica prakse PEMPAL-a tijekom FG 2021.

69

Prilog 3. Članovi Upravnog odbora PEMPAL-a, FG 2021.

72

Prilog 4. Sažetak odgovora u evaluacijskim anketama za skupove PEMPAL-a

75

Prilog 5. Ažurirani financijski okvir i ažurirano strateško razdoblje



POKRATE

BCOP	Zajednica prakse za proračun
COP	Zajednica prakse
ECA	Europa i Srednja Azija
EK	Europska komisija
FG	Fiskalna godina
GIFT	Globalna inicijativa za fiskalnu transparentnost
IACOP	Zajednica prakse za unutarnju reviziju
IBP	Međunarodno partnerstvo za proračun
ICT	Informacijske i komunikacijske tehnologije
IPSAS	Međunarodni računovodstveni standardi za javni sektor
IO	Izvršni odbor
IT	Informacijske tehnologije
MDTF	Fond s više donatora
MTR	Pregled na sredini razdoblja
OECD	Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj
PEMPAL	Mreža za učenje uz pomoć kolega za područje upravljanja javnim rashodima
PFM	Upravljanje javnim financijama
RS	Radna skupina
SB	Svjetska banka
SECO	Švicarsko Državno tajništvo za ekonomske poslove
SHJ	Središnja harmonizacijska jedinica
TCOP	Zajednica prakse za riznicu
VK	Videokonferencija



UVODNA RIJEČ

Veliko mi je zadovoljstvo našim ključnim dionicima i široj javnosti predstaviti godišnji izvještaj Mreže za učenje uz pomoć kolega za područje upravljanja javnim rashodima (PEMPAL) za fiskalnu godinu 2021.

Kad se osvrnem na drugu godinu pandemije, mogu se samo diviti otpornosti naše mreže i izraziti zahvalnost svima koji su pridonijeli tome da, unatoč ograničenjima i dodatnom poslu, PEMPAL održimo aktivnom i relevantnom mrežom te mjestom učinkovitog učenja uz pomoć kolega. Isto tako želim istaknuti rezultate treće evaluacije mreže koja je provedena prošle godine, čiji nalazi i zaključci potvrđuju koliko naši članovi i podupiratelji cijene PEMPAL: mreža uspijeva održavati svoju relevantnost tako što prepoznaje sličnosti među zemljama, kao i njihove različitosti, te tako što pravodobno odgovara na promjene u kontekstu, uključujući koronavirusnu bolest COVID-19. Kao profesionalna platforma za učenje uz pomoć kolega koja dobro funkcionira, PEMPAL jača i iskorištava kapacitete za reformu upravljanja javnim financijama u zemljama Europe i srednje Azije.

Kad govorimo o budućnosti, u okviru pregleda na sredini razdoblja i produljenja trenutačne strategije do kraja fiskalne godine 2025., Upravni odbor morao je samo neznatno prilagoditi okvir rezultata i procjenu rizika PEMPAL-a; stoga ćemo se tijekom sljedeće tri godine usredotočiti na pronalaženje „novog post-pandemijskog normalnog“ i na daljnju konsolidaciju mreže. Međutim, kao što je vidljivo iz evaluacije, dugoročna financijska održivost mreže PEMPAL zahtijeva stalnu pozornost, unatoč značajnoj novoj obvezi koju su donatori preuzeli na kraju prethodne godine. Uvjeren sam da članovi prepoznaju PEMPAL kao zajednički resurs i da će s vremenom diverzificirati i, kad je to moguće, proširiti svoju potporu mreži.

Dok čitamo ovo izvješće i primamo na znanje brojne rezultate postignute u smislu jačanja kapaciteta te prikupljenog i podijeljenog znanja, prepoznamo u tome sudjelovanje i trud svakog člana mreže PEMPAL. U ime Upravnog odbora PEMPAL-a ovom bih prilikom svima njima htio izraziti svoju iskrenu zahvalnost. Posebno bih želio zahvaliti rukovodstvima zajednica prakse, čiji su članovi uspješno upravljali situacijom povezanom s koronavirusnom bolešću COVID-19, te resursnom timu i tajništvu PEMPAL-a, čija je predanost ove godine bila još važnija. Ipak, svi se nadamo da ćemo se što prije vratiti na skupove uživo, pri čemu ćemo u potpunosti iskoristiti znanje stečeno u okviru virtualnih skupova održanih tijekom pandemije.

Veselim se zajedničkom sastanku izvršnih odbora zajednica prakse, čiji će domaćin biti Švicarska i koji će se održati u lipnju/junu 2022. ako uvjeti to dopuste, i želim vam dobro čitanje ovog izvješća.



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 njegove su aktivnosti usmjerene na tri tematske zajednice prakse (COP-a): za proračun (BCOP), za riznicu (TCOP) i za unutarnju reviziju (IACOP).

Fiskalna godina (FG) 2021. bila je prva godina tijekom koje su se sve aktivnosti provodile online putem interneta zbog ograničenja putovanja i konferencija koja su na globalnoj razini uvedena zbog bolesti COVID-19. Iako je koronavirusna bolest COVID-19 utjecala na radno okruženje mreže i predstavlja rizik za funkcionalnost, također je omogućila PEMPAL-u da pokaže koliko je važan svojim članovima. Brzi rad rukovodstva mreže u pogledu organizacije skupova na kojima se bavilo utjecajem koronavirusne bolesti COVID-19 na sustave upravljanja javnim financijama i javne financije mnogi su članovi naveli kao dobar primjer relevantnosti sudjelovanja u PEMPAL-u za zemlje. Prednost je internetskog formata to što omogućuje mnogo većem broju sudionika, uključujući one iz drugih regija, da sudjeluju u skupovima bez dodatnih troškova. Internetski format olakšao je i ostvarivanje mnogo šireg dosega u zemljama članicama, omogućujući sudjelovanje većeg broja službenika relevantnih vladinih jedinica na skupovima, posebno onim bilateralnim. Kao rezultat toga više od tisuću sudionika pridružilo se raznim skupovima tijekom godine, uključujući nekoliko stotina sudionika koji su se uključili u godišnje plenarne sjednice svih triju zajednica prakse. Riječ je o najvećem broju sudionika koji smo ikada zabilježili.

Zajednica prakse za proračun (BCOP) nastavila je pružati potporu ministarstvima financija zemalja članica u poboljšavanju alata za učinkovito planiranje proračuna na temelju rezultata i u unaprjeđenju otvorenosti proračuna te je nastavila i povećavati količinu međunarodno dostupnih podataka o planiranju proračuna u zemljama članicama PEMPAL-a. Tijekom FG 2021. organizirano je pet virtualnih skupova BCOP-a, uključujući dvodnevnu plenarnu sjednicu, dvije radionice radnih skupina i jednu zajedničku radionicu obiju radnih skupina.

Članovi BCOP-a prisustvovali su i pridonijeli četirima dodatnim skupovima partnerskih međunarodnih organizacija, onom Organizacije za ekonomsku suradnju i razvoj (OECD) i Međunarodnog partnerstva za proračun (IBP), te jednom skupu koji je organizirala zemlja članica PEMPAL-a, konkretno Ministarstvo financija Uzbekistana. Glavne su teme bile sljedeće: i) prikupljanje anketnih podataka o dubinskim analizama rashoda; ii) formuliranje preporuka za provedbu ubrzanih dubinskih analiza rashoda za potrebe ublažavanja proračunskog deficita u kriznim okolnostima; iii) formuliranje preporuka za mehanizme namijenjene olakšavanju participativne izrade proračuna; iv) formuliranje preporuka za mehanizme namijenjene uključivanju mladih u participativnu izradu proračuna; v) razmatranje naučenih lekcija i posljedica odgovora na koronavirusnu bolest COVID-19 u području proračuna; i vi) analiza praćenja rashoda vezanih uz klimatske promjene. Tijekom FG 2021. BCOP je radio na četirima proizvodima znanja, od čega su tri dovršena tijekom FG 2021., a jedan će biti dovršen tijekom FG 2022.

Zajednica prakse za riznicu (TCOP) nastavila je pružati potporu dijeljenju iskustava i informacija o reformama i trendovima među nacionalnim riznicama te diskusiji o izazovima s kojima se zemlje članice suočavaju i praktičnim rješenjima za njihovo prevladavanje. Tijekom FG 2021. TCOP je organizirao deset virtualnih skupova, od čega su četiri bila dio plenarne sjednice. Ona je prvi put organizirana putem interneta te je u okviru nje članovima TCOP-a omogućena razmjena operativnih iskustava iz razdoblja pogođenog pandemijom koronavirusne bolesti COVID-19. Glavne su teme tijekom FG 2021. bile sljedeće: i) nedavne reforme riznice i mjere za osiguravanje kontinuiteta poslovanja riznice tijekom i nakon pandemije koronavirusne bolesti COVID-19; ii) interoperabilnost informacijskih sustava riznice s drugim sustavima za upravljanje javnim financijama i drugim vladinim sustavima šire (uključujući ulogu jedinstvenog kontnog plana na kojoj se temelje te poveznice) te razvoj informacijske i komunikacijske tehnologije (ICT) koji postaje sve brži zbog pandemije koronavirusne bolesti COVID-19; iii) međunarodno priznate dobre prakse u upravljanju novčanim sredstvima i planiranju likvidnosti te utjecaj pandemije na te procese; i iv) reforme računovodstva i financijskog izvještavanja u javnom sektoru, uključujući ulogu jedinstvenog kontnog plana u osiguravanju

transparentnosti i odgovornosti u odgovorima na koronavirusnu bolest COVID-19. Tijekom FG 2021. TCOP je dovršio svoj proizvod znanja o optimizaciji dizajna kontnog plana te je započeo s radom na novom proizvodu znanja o jedinstvenom računu riznice i upravljanju novčanim sredstvima u zemljama članicama (koji će biti objavljen tijekom FG 2022.).

Zajednica prakse za unutarnju reviziju (IACOP) nastavila je pružati potporu svojim članovima kako bi osigurala da unutarnji revizori u svojim zemljama mogu provoditi učinkovite sustave unutarnje revizije i pridonositi poboljšanju okvira unutarnje kontrole, uz prilagodbu tih sustava i okvira novim okolnostima koje je prouzročila pandemija koronavirusne bolesti COVID-19. Tijekom FG 2021. IACOP je organizirao osam virtualnih skupova (uključujući dvodnevnu plenarnu sjednicu). Kako bi se odgovorilo na potrebe članova IACOP-a, skupovi su bili usmjereni na teme relevantne za pandemijsko razdoblje te je na sudjelovanje u njima bio pozvan veći broj stručnjaka. IACOP je također organizirao šest skupova u suradnji s ministarstvima financija zemalja članica. Glavne teme koje su bile predmet diskusije na tim skupovima uključivale su teme relevantne za radne skupine IACOP-a, ali i neke nove povezane s novim okolnostima pandemije koronavirusne bolesti COVID-19 kao što su: i) središnja harmonizacijska jedinica koja provodi monitoring aktivnosti unutarnje revizije; ii) revizija u području IT-a; iii) unutarnja kontrola tijekom pandemije koronavirusne bolesti COVID-19; i iv) unutarnja revizija u razdoblju oporavka nakon pandemije: konzultantske i savjetodavne revizije i revizijske komisije. Tijekom FG 2021. IACOP je izradio dva proizvoda znanja – Unutarnja revizija i okviri unutarnje kontrole u javnom sektoru: iskustvo Švicarske i Smjernice za monitoring funkcije unutarnje revizije koji provodi središnja harmonizacijska jedinica te trenutačno dovršava još jednu publikaciju koja će biti objavljena tijekom FG 2022. – Revizija u području IT-a: Praktične smjernice za unutarnje revizore u javnom sektoru.

U okviru vanjske evaluacije PEMPAL-a provedene tijekom FG 2021. zaključeno je da je PEMPAL vrijedna regionalna platforma koja povezuje praktičare iz različitih zemalja u području PFM-a te da je trenutačni model mreže funkcionalan

i da stvara vrijednost za zemlje članice, regiju i regionalne donatore za PFM uz relativno niske troškove. Vanjsku evaluaciju naručio je Upravni odbor PEMPAL-a u FG 2020. te će ona biti uključena u srednjoročni pregled (MTR) strategije PEMPAL-a za razdoblje 2017. – 2022. koja će se dovršiti u FG 2021. U evaluaciji je zaključeno da je PEMPAL važan za zemlje članice i njihove prioritete reformi. Sudjelovanje jača kapacitete u pogledu reformi PFM-a, dok aktivnosti pridonose poboljšanjima sustava PFM-a u zemljama članicama i pružaju potporu uspješnoj provedbi drugih multilateralnih i bilateralnih programa za upravljanje javnim financijama i upravljanje općenito. Zajednice prakse PEMPAL-a omogućuju članovima da se povežu i uče jedni od drugih te da izrađuju visokokvalitetne sustavne materijale i proizvode znanja koje korisnici upotrebljavaju i cijene. Prilagodbe koje su Zajednice prakse uvele kako bi se pokrile teme povezane s upravljanjem javnim financijama za vrijeme pandemije koronavirusne bolesti COVID-19 bile su od velike važnosti za članove. Općenito govoreći, u okviru evaluacije zaključeno je da osnovni model mreže uspješno funkcionira jer ima dobro rukovodstvo i iznimno kvalitetnu tehničku potporu i potporu Tajništva, a ključni elementi djelovanja PEMPAL-a također dobro funkcioniraju.

U okviru pregleda na sredini razdoblja strategije PEMPAL-a za razdoblje 2017. – 2022. utvrđeno je da su u okviru programa ostvareni značajni rezultati unatoč proračunskim ograničenjima i ograničenjima povezanim s pandemijom koronavirusne bolesti COVID-19. Pregled na sredini razdoblja temeljio se na nalazima i preporukama iz izvještaja o vanjskoj evaluaciji te na podacima stečenima u okviru redovitog monitoringa PEMPAL-a. U okviru tog pregleda utvrđeno je da su kašnjenja u dostupnosti financijskih sredstava donatora, koja su prepoznata kao rizik u okviru strategije, bila važan čimbenik koji je utjecao na provedbu strategije tijekom FG 2018. – 2020. Ostali rizici predviđeni u strategiji nisu se ostvarili tijekom FG 2018. – 2020., ali ostvario se novi i nepredviđeni rizik u obliku globalne pandemije. Bez obzira na to, PEMPAL je brzo odgovorio na izazove koje je koronavirusna bolest COVID-19 postavila pred njegovo operativno okruženje. U okviru pregleda na sredini razdoblja zaključeno je da su okvir rezultata i ciljevi trenutačne

strategije PEMPAL-a i dalje valjani. Prepoznati su rizici u pogledu financijske održivosti te se mrežu potaknulo da istraži mogućnost nefinancijskih i financijskih doprinosa zemalja članica kako bi se nadopunilo financiranje donatora.

Upravni odbor PEMPAL-a odobrio je produljenje trenutačne strategije do kraja FG 2025. kako bi se osiguralo ostvarenje ciljeva strategije i kako bi se na najbolji način iskoristila dostupna financijska sredstva. Niži rashodi, koji proizlaze iz virtualne provedbe svih aktivnosti za vrijeme pandemije, omogućit će PEMPAL-u da produlji svoje aktivnosti za dodatne tri godine. Revidiranim planom provedbe aktivnosti strategije za FG 2022. – 2025. ažurira se i zamjenjuje prethodni plan aktivnosti te se u njemu odražavaju i uspostavljaju izmjene strategije. Pokazatelji okvira rezultata prilagođeni su kako bi se preciznije utvrdile ciljne vrijednosti, a jedan je pokazatelj zamijenjen. Procjena rizika prilagođena je kako bi obuhvaćala dodavanje novonastalih rizika i planiranih aktivnosti ublažavanja. Na sastanku u svrhu donošenja odluke koji je organizirala Svjetska banka odobreni su produljenje programa i nastavak sudjelovanja Svjetske banke u programu tijekom tog razdoblja.

PEMPAL je nastavio stjecati značajnu podršku od svojih partnera za razvoj u FG 2021., uključujući Svjetsku banku, švicarsko Državno tajništvo za ekonomske poslove (SECO), Ministarstvo financija Ruske Federacije, Europsku komisiju, OECD i Nacionalnu akademiju za financije i ekonomiju u sklopu nizozemskog Ministarstva financija. Program se i dalje financira iz uzajamnog fonda s više donatora kojim upravlja Svjetska banka, a koji se financira doprinosima švicarskog Državnog tajništva za ekonomske poslove (SECO) i Ministarstva financija Ruske Federacije. Tijekom FG 2021. Europska komisija pridružila se uzajamnom fondu kao treći glavni donator. Nastavlja se bliska suradnja s drugim relevantnim međunarodnim institucijama, uključujući Globalnu inicijativu za fiskalnu transparentnost (GIFT) i Instituta unutarnjih revizora.

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 2021., uključujući svoju sposobnost brze prilagodbe pandemiji koronavirusne bolesti COVID-19 i najveći dosad zabilježeni broj sudionika na skupovima za razmjenu znanja. Povratne informacije stečene u okviru vanjske evaluacije bile su iznimno pozitivne te je prihvaćen prijedlog koji je iznesen u okviru pregleda na sredini razdoblja, a koji se odnosio na produljenje razdoblja trenutačne strategije kako bi se osiguralo ostvarivanje ciljeva strategije i kako bi se na najbolji način iskoristila dostupna financijska sredstva.

PEMPAL željno iščekuje produktivnu FG 2022. i nada se povratku nekim aktivnostima uživo, čim okolnosti to dopuste. PEMPAL je uspješna mreža, a to posebno može zahvaliti svojim visokomotiviranim i posvećenim članovima. Unatoč svim izazovima koje je donijela pandemija, članovi nastavljaju surađivati kako bi unaprijedili upravljanje javnim financijama u okviru mreže. Međutim, razgovori s članovima koji su dio vanjske evaluacije ukazuju na to da, iako je prijelaz na virtualne skupove za vrijeme pandemije bio razumljiv i poželjan, postoji granica u pogledu održavanja skupova videokonferencijskom vezom. Učinkovitost virtualnog skupa u određenoj mjeri ovisi o količini društvenog kapitala i kapitala međuljudskih odnosa prethodno stečenog među članovima tijekom skupova uživo. Članovi su izrazili zabrinutost u pogledu toga da bi bez redovitih mogućnosti susreta i komunikacije uživo povezanost mreže i širina neformalne mreže mogli početi opadati. Takav nalaz dodatno potvrđuju ankete za evaluaciju provedene nakon skupova u okviru svih triju zajednica prakse, koje su tijekom FG 2021. pokazale niže ocjene u usporedbi s prethodnim godinama. To ukazuje na određeni zamor u sudjelovanju na skupovima isključivo putem interneta tijekom posljednjih 15 mjeseci, što bi moglo početi utjecati na mrežu ako ograničenja povezana s koronavirusnom bolešću COVID-19 ostanu na snazi. Čim to bude izvedivo, mreža će prijeći na hibridan način rada, pri čemu će se skupovi uživo kombinirati s virtualnim skupovima.



1.

POZADINA 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. Mreža je pokrenuta 2006. uz potporu nekoliko partnera za razvoj, a njezin je cilj doprinos jačanju PFM-a u zemljama sudionicama dijeljenjem, razvojem i distribucijom informacija o dobrim praksama PFM-a i njihovoj primjeni.

Članovi PEMPAL-a vladini su službenici iz 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,² Kazahstana, Kosova, Kirgiske Republike, Moldove, Crne Gore, Sjeverne Makedonije, Rumunjske, Rusije, Srbije, Tadžikistana, Turske, Ukrajine i Uzbekistana. Članovi su odgovorni za planiranje državnog proračuna, pripremu, izvršenje i monitoring 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 uživo ili u virtualnom formatu kako bi podijelili znanje i razvili pristupe za rješavanje čestih izazova u PFM-u. Razmjena informacija te rasprava 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 akcijske planove 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 i razvoja proizvoda znanja. Informacije se dijele na javnoj internetskoj stranici na tri službena jezika mreže: engleskom, ruskom i bosansko-hrvatsko-srpskom (BCS).

www.pempal.org/hr

Trenutačna Strategija PEMPAL-a stupila je na snagu u srpnju/julu 2017. i definira PEMPAL-ov strateški okvir za razdoblje 2017. - 2022.³ 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 novih praksi PFM-a koje su razvijene, podijeljene i promovirane zahvaljujući mreži PEMPAL-a.

Očekivani ishod trenutačne strategije PEMPAL-a jest:

- profesionalna platforma za učenje od kolega koja dobro funkcionira i s pomoću koje 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 **sluci 1.** u nastavku.

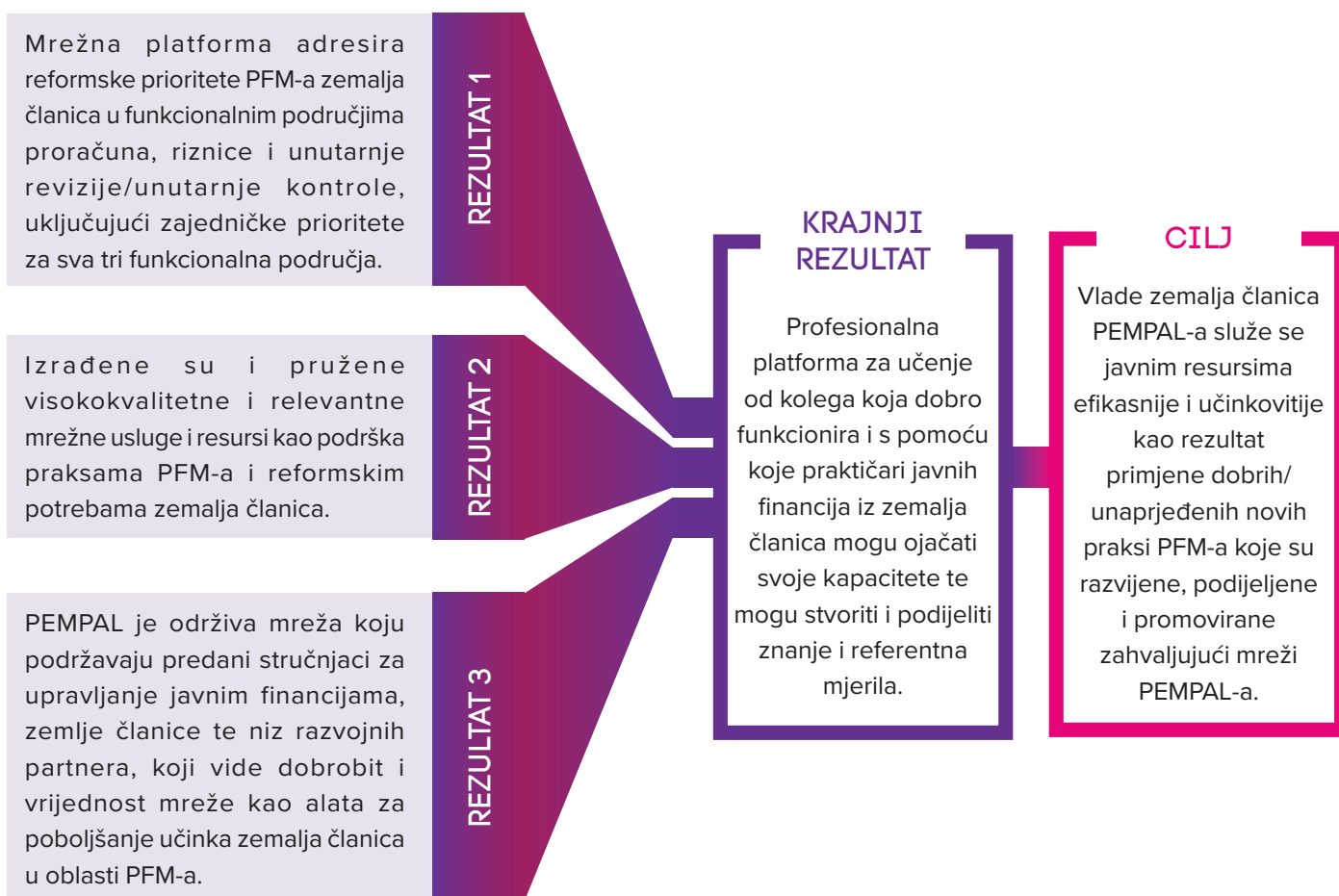
Napredak PEMPAL-a u provedbi strategije za razdoblje FG 2018. – 2020. (tj. do kraja lipnja/juna 2020.) ocijenjen je u okviru pregleda na sredini razdoblja provedenog tijekom FG 2021. Pregled na sredini razdoblja zahtjev je koji je utvrđen u okviru akcijskog plana za strategiju PEMPAL-a te je važan izvor podataka za ocjenu napretka u provedbi okvira rezultata strategije. Svrha tog pregleda bila je analizirati napredak u provedbi strategije PEMPAL-a za razdoblje 2017. – 2022. te utvrditi jesu li ciljevi programa i dalje ostvarivi u izvornim rokovima i u okviru postojeće financijske omotnice. Pregled na

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

² Djelomično članstvo u samo jednoj zajednici prakse (Zajednici prakse za unutarnju reviziju – IACOP).

³ Trenutačna je strategija produljena na temelju nalaza pregleda na sredini razdoblja, vidjeti paragraf 20.

Slika 1.: Trenutačni okvir rezultata PEMPAL-a razdoblju 2017. - 2022.



sredini razdoblja temeljio se na neovisnoj vanjskoj evaluaciji koja je obuhvaćala razdoblje FG 2018. – 2020. (koju je prihvatio Upravni odbor PEMPAL-a) i na podacima mreže stečenima monitoringom, uključujući podatke objavljene u godišnjim izvještajima PEMPAL-a.

U okviru pregleda na sredini razdoblja zaključeno je da su u okviru PEMPAL-a ostvareni značajni rezultati, unatoč proračunskim ograničenjima i ograničenjima povezanim s pandemijom koronavirusne bolesti COVID-19, te da nije potrebna značajna revizija njegove strategije. Srednje ciljne vrijednosti ostvarene su u okviru osam od jedanaest pokazatelja. Ograničenja u pogledu održavanja skupova uživo, proizašla iz proračunskih ograničenja i ograničenja putovanja uslijed pandemije koronavirusne bolesti COVID-19, dovela su do toga da su srednje vrijednosti u okviru dvaju pokazatelja samo djelomično ostvarene, dok srednja vrijednost u okviru jednog pokazatelja uopće nije ostvarena. Kašnjenja u dostupnosti

financijskih sredstava donatora, koja su prepoznata kao rizik u okviru strategije, bila su važan čimbenik koji je utjecao na provedbu strategije tijekom FG 2018. – 2020. Ostali rizici utvrđeni u strategiji nisu se ostvarili tijekom FG 2018. – 2020. Ipak, umjesto njih ostvario se novi i nepredviđeni rizik u obliku globalne pandemije, no on je uspješno ublažen.

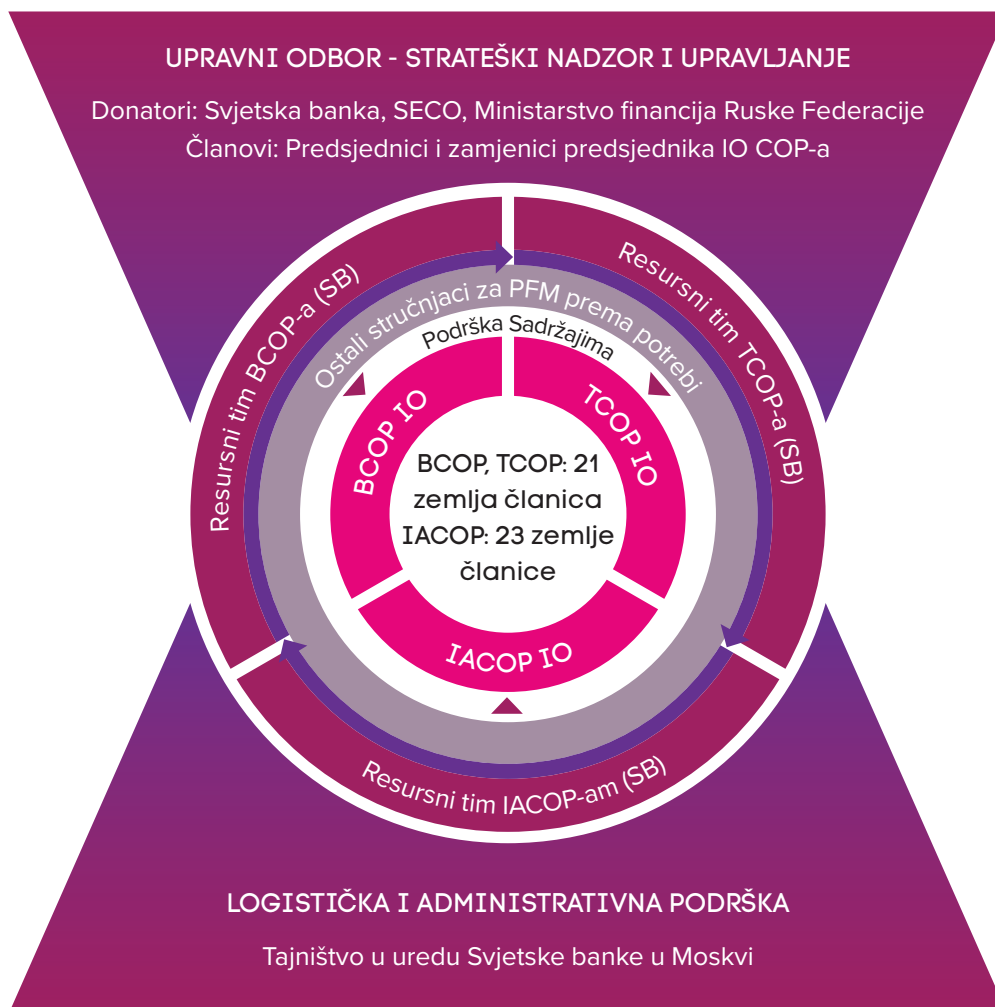
Na temelju nalaza pregleda na sredini razdoblja Upravni odbor odobrio je produljenje trenutačne strategije do kraja FG 2025. kako bi se osiguralo ostvarenje ciljeva strategije i kako bi se na najbolji način iskoristila dostupna financijska sredstva. Okvir rezultata i ciljevi trenutačne strategije PEMPAL-a i dalje su valjani. Pokazatelji okvira rezultata neznatno su prilagođeni kako bi se preciznije utvrdile ciljne vrijednosti, a jedan je pokazatelj zamijenjen. Donesen je dodatak strategiji koji je uključivao određene izmjene: ažurirani su odjeljci o financijskom okviru, rizicima i aktivnostima ublažavanja, kao i pokazatelji

i konačne ciljne vrijednosti. Revidiranim planom provedbe aktivnosti strategije za FG 2022. – 2025. ažurira se i zamjenjuje prethodni plan aktivnosti te se u njemu odražavaju i uspostavljaju izmjene strategije utvrđene u pregledu na sredini razdoblja. Procjena rizika prilagođena je kako bi obuhvaćala dodavanje novonastalih rizika i planiranih aktivnosti ublažavanja rizika.

PEMPAL ima funkcionalnu i učinkovitu upravljačku strukturu. Navedeno je prikazano na **slici 2.** u nastavku te uključuje:

- Tri tematske zajednice prakse – za proračun (BCOP), unutarnju reviziju (IACOP) i riznicu (TCOP) – svakom od kojih upravlja izvršni odbor (IO) članova volontera iz zemalja PEMPAL-a koji u ime članova usmjeravaju mrežu i upravljaju njome;⁴
- Upravni odbor koji uključuje predsjednike / zamjenike predsjednika zajednica prakse i predstavnike donatora i koji osigurava strateški nadzor i usmjeravanje;⁵
- 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.

Slika 2.: Struktura upravljanja PEMPAL-om



⁴ U Prilogu 2. nalazi se popis članova izvršnih odbora na kraju lipnja/juna 2021.

⁵ U Prilogu 3. nalazi se popis članova Upravnog odbora na kraju lipnja/juna 2021.

PEMPAL je nastavio stjecati značajnu podršku od svojih partnera za razvoj, 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. Financiranje programa u FG 2021. nastavljeno je u okviru fonda s više donatora (MDTF) kojim upravlja Svjetska banka, a tri glavna donatora su: švicarsko Državno tajništvo za ekonomske poslove (SECO), Ministarstvo financija Ruske Federacije i Europska komisija.

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.⁶ 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 2021.).

Ovaj je izvještaj dio okvira odgovornosti PEMPAL-a.

Riječ je o četvrtom 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 2021. (srpanj/juli 2020. – lipanj/juni 2021.).⁷ 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 2021. te rezultate vanjske evaluacije i zaključke MTR-a za 2021. Gdje je to moguće i relevantno, podaci su uspoređeni s ranijim podacima.

⁶ Vidjeti <https://www.pempal.org/hr/rules/>, <https://www.pempal.org/hr/event/steering-committee-meetings> i <https://www.pempal.org/hr/evaluation>. Također se rabe godišnji izvještaji, tromjesečni bilteni i uobičajene ankete za prikupljanje povratnih informacija nakon skupova.

⁷ 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

U okviru vanjske evaluacije provedene tijekom 2020. i 2021. prikupljeni su sveobuhvatni novi dokazi o utjecaju PEMPAL-a na sustave PFM-a u zemljama članicama. Evaluaciju je naručio Upravni odbor PEMPAL-a kao sastavni dio pregleda na sredini razdoblja strategije PEMPAL-a za razdoblje 2017. – 2022. Riječ je o trećoj vanjskoj evaluaciji mreže PEMPAL-a, a prethodila joj je prva evaluacija 2008. godine i druga evaluacija 2011. godine. Ciljevi evaluacije bili su ocijeniti učinak programa PEMPAL-a ostvaren od srpnja/jula 2017. do lipnja/juna 2020. (prve tri godine trenutne strategije) i pružiti preporuke u pogledu prilagodbi strategije i okvira rezultata te aranžmana provedbe i vremenskog okvira provedbe.

Svrha je vanjske evaluacije bila i ocijeniti koliko je dobro PEMPAL odgovorio na utjecaj koronavirusne bolesti COVID-19 te kako se mreža suočila s rizicima utvrđenima u strategiji. Opseg evaluacije prilagođen je s ciljem uključivanja posljednjih šest mjeseci godine 2019./2020. u okviru strategije, s obzirom na promjene u radu mreže uzrokovane zabranom kretanja i putovanja zbog izbijanja pandemije koronavirusne bolesti COVID-19. Njome se također trebalo analizirati adekvatnost i učinkovitost odgovora na rizike utvrđene u Strategiji PEMPAL-a za razdoblje 2017. – 2022., a osobito na rizik financiranja.

Vanjska evaluacija temeljila se na postojećim podacima, dokumentaciji i analizi PEMPAL-a te na razgovorima, studijama slučaja i anketi. Evaluacija uključuje ocjenu PEMPAL-a na temelju kriterija relevantnosti, efikasnosti, učinkovitosti, utjecaja i održivosti,⁸ kako je propisano opisom poslova. Temeljila se na postojećim materijalima i naknadno održanim razgovorima s višim službenicima iz zemalja članica PEMPAL-a, razgovori s PEMPAL-ovim resursnim timovima, Tajništvom i donatorima te razgovori s članovima Izvršnih odbora triju Zajednica prakse. U pet zemalja (Bjelarusu, Gruziji, Kirgiskoj Republici, Moldovi i Uzbekistanu) provedene su kratke studije slučaja

zemalja kako bi se istražio utjecaj aktivnosti mreže na sustave PFM-a tih zemalja i kapaciteti službenika u tom kontekstu. Studije slučaja uključivale su razgovore sa sudionicima PEMPAL-a u okviru fokusne Zajednice prakse za tu zemlju kao i razgovore s višim službenicima. Provedena je anketa među članovima mreže koja je poslana svim zemljama članicama PEMPAL-a. Primljeno je 135 ispunjenih anketa, što odgovara stopi ukupnog odaziva od 63 % te se radi o relativno visokoj stopi za internetske ankete.

Vanjska evaluacija pružila je uvjerljive dokaze o tome da zemlje članice potvrđuju utjecaj PEMPAL-a na prakse PFM-a i profesionalne kapacitete stručnjaka u području PFM-a koji sudjeluju u mreži. Članovi iz svih zemalja obuhvaćenih anketom (17 zemalja BCOP-a, 13 zemalja TCOP-a i 20 zemalja IACOP-a) ocijenili su utjecaj PEMPAL-a na prakse PFM-a u njihovoj zemlji i na kapacitete članova kao srednji ili značajan. Ispitanici su mogli odabrati i opciju „Ne znam”, ali takvi odgovori nisu prikazani na slici u nastavku.⁹

PEMPAL je jedinstvena, stabilna i jaka platforma koja spaja različite zemlje regije. Stručnjaci s praktičnim znanjem razmjenjuju znanje i stručnost. Suočavamo se s istim temama, izazovima i problemima. S pomoću PEMPAL-a možemo jedni od drugih preuzimati pristupe i primjenjivati ih u svojim zemljama. Možemo učiti iz pogrešaka drugih. To je najkorisniji aspekt mreže.

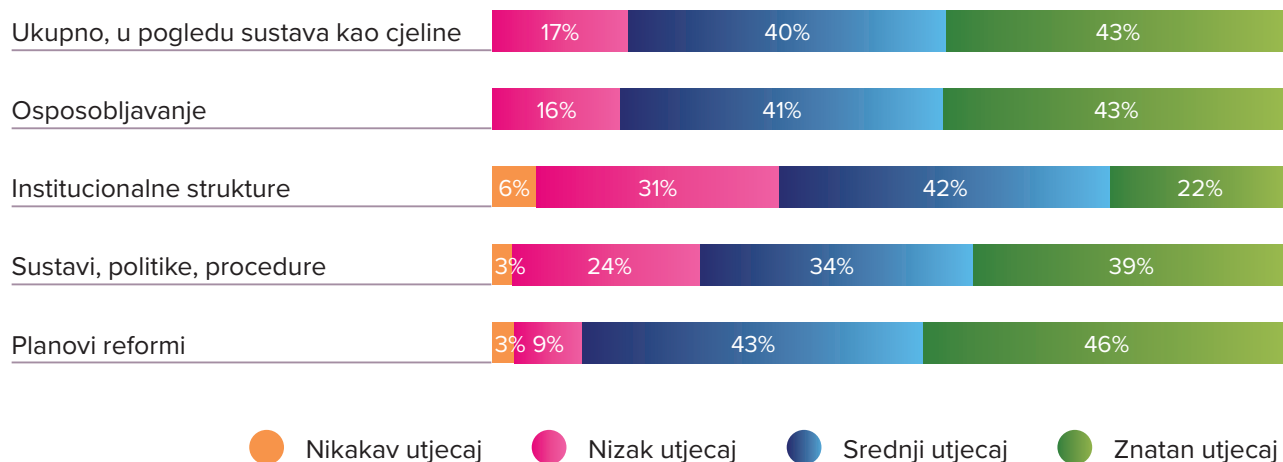
viši službenik TCOP-a, vanjska evaluacija

⁸ Riječ je o pet od šest evaluacijskih kriterija Odbora za razvojnu pomoć OECD-a. OECD je dodao i šesti kriterij, koherentnost, no tek nakon dovršetka opisa poslova za evaluaciju, zbog čega taj kriterij nije uključen. Budući da su određeni aspekti koherentnosti pokriveni kriterijima relevantnosti i učinkovitosti te da bi bilo teško napraviti jasnu razliku među tim kriterijima u kontekstu PEMPAL-a, evaluatorica je odlučila da taj šesti kriterij neće uključiti u evaluaciju.

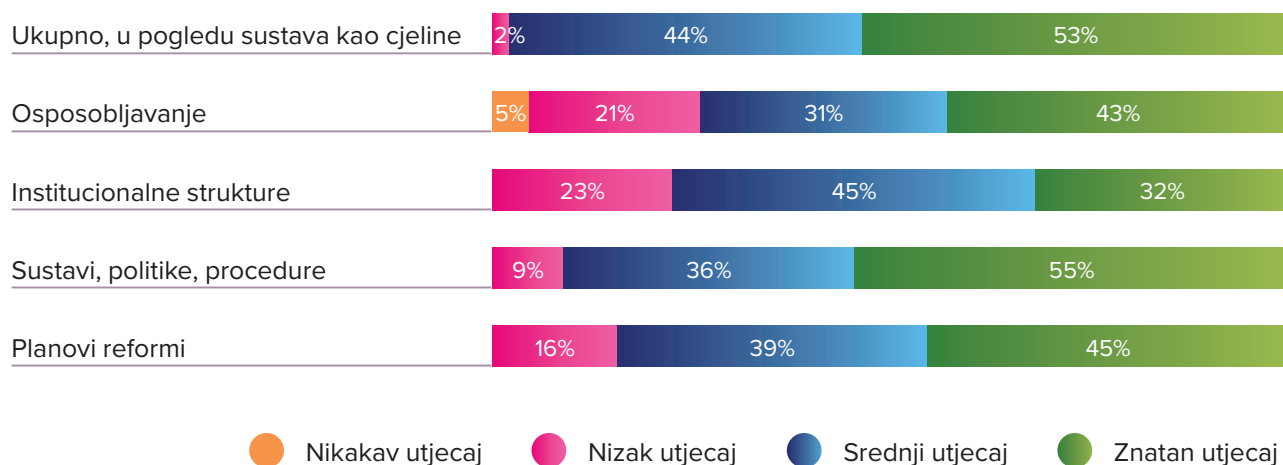
⁹ Odgovori „ne znam” odbačeni su jer nisu konačan pokazatelj utjecaja ili izostanka utjecaja. Od ukupnog broja odgovora zemalja svake zajednice prakse, odgovor „ne znam” činio je 12 % odgovora (BCOP), 7 % (IACOP) odnosno 18 % (TCOP).

Slika 3.: Mišljenje ispitanika o utjecaju PEMPAL-a na reforme sustava za upravljanje javnim financijama zemalja članica

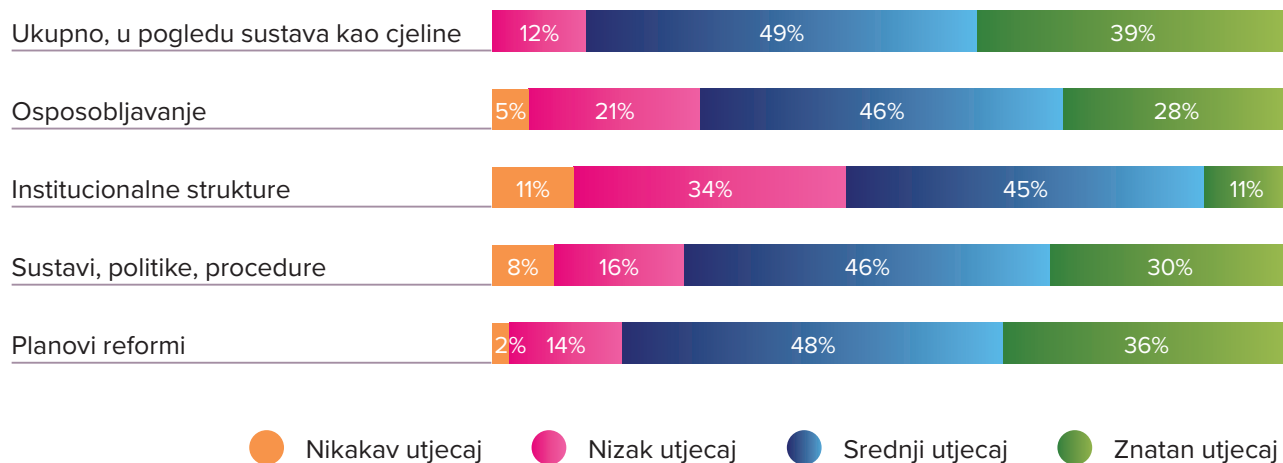
BCOP



IACOP



TCOP



Viši službenici iz 12 zemalja članica s kojima su provedeni razgovori u svrhu evaluacije ocijenili su utjecaj PEMPAL-a na prakse PFM-a i na stručnjake u području PFM-a u njihovoj zemlji kao umjeren ili značajan. Na ljestvici od 0 do 3, pri čemu tri predstavlja značajan doprinos, a nula izostanak doprinosa, 75 % službenika s kojima su provedeni razgovori odabralo je ocjenu 3. Neki su viši službenici istaknuli da bi PEMPAL-u dodijelili i ocjenu 4! Ocjena za BCOP bila je 2,78, za IACOP 2,64, a za TCOP 2,75. U 2017. najvišu je kategoriju odabralo 60 % viših službenika.¹⁰ Viši službenici koji su smatrali da je njihova zemlja u naprednoj fazi modernizacije sustavâ, zbog čega su smatrali da je raspon unutar kojeg je PEMPAL mogao pružiti svoj doprinos bio ograničen, općenito su davali niže ocjene. Iako su prikupljeni dokazi o pokazateljima utjecaja bili najvećim dijelom pozitivni te su obuhvaćali konkretne dokumentirane primjere toga kako se znanje stečeno u okviru PEMPAL-a upotrebljava, ipak postoje ograničenja podataka koja proizlaze iz činjenice da se stroga metodologija utjecaja ne može primijeniti za procjenu utjecaja koji se može pripisati mreži za učenje i razmjenu znanja.

Živimo u globalnom svijetu, a obrasci i prakse po svojoj su naravi globalni. PEMPAL nam omogućuje da učimo jedni od drugih i budemo usklađeni.

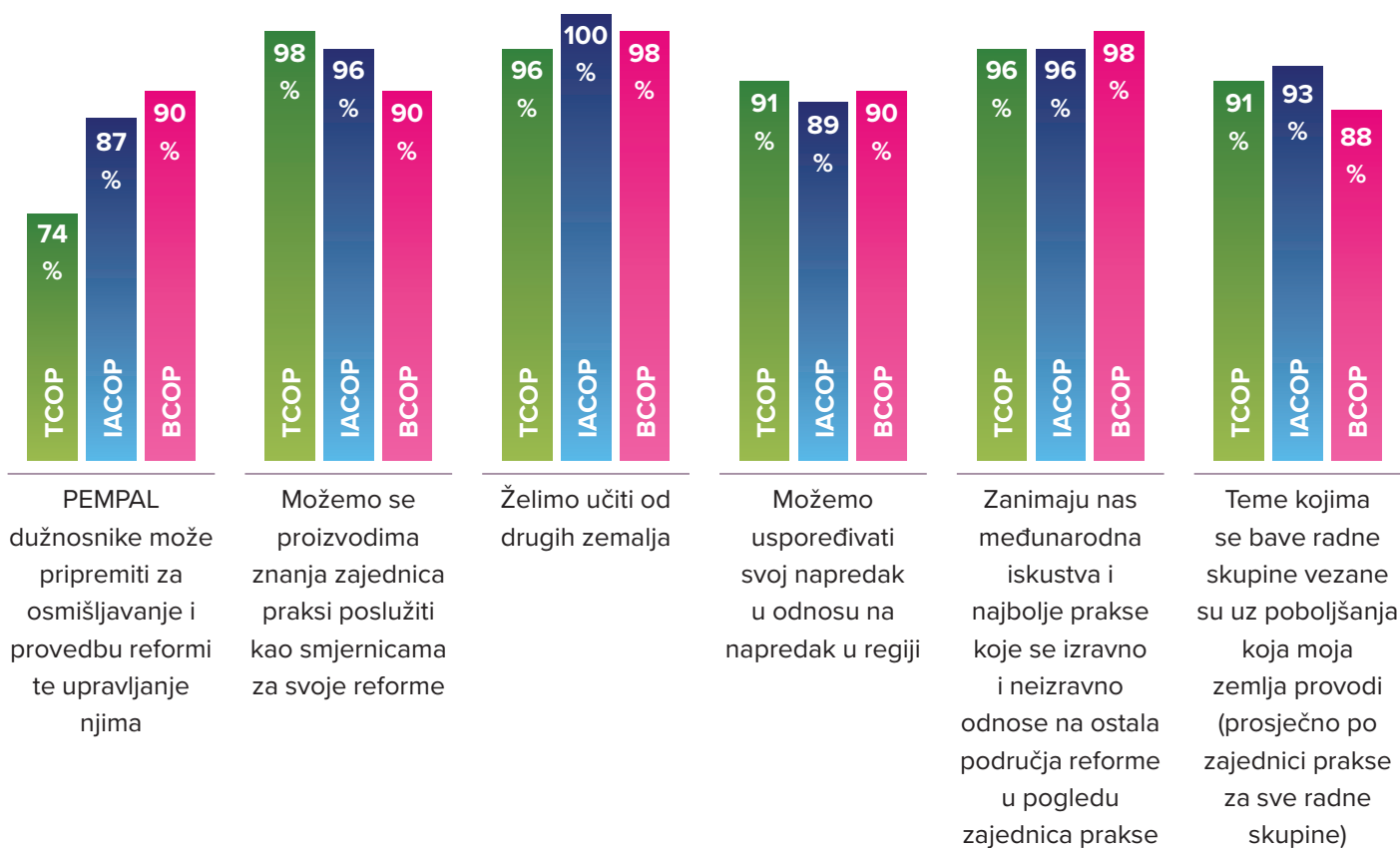
viši službenik TCOP-a, vanjska evaluacija

Na temelju razgovora s višim službenicima zabilježeni su brojni konkretni primjeri utjecaja i kanala utjecaja. Prikupljeni dokazi o pokazateljima utjecaja bili najvećim dijelom pozitivni te su obuhvaćali konkretne dokumentirane primjere toga kako se znanje stečeno u okviru PEMPAL-a upotrebljava.¹¹ U okviru evaluacije zaključeno je da su tijekom razgovorâ navedeni brojni primjeri izravnog utjecaja PEMPAL-a, uključujući one koji pokazuju kako su zemlje poboljšale svoje sustave na temelju saznanja o poboljšanjima provedenima u drugim zemljama koja su im poslužila za izradu i prilagodbu vlastitih planova reformi, one koji pokazuju upotrebu materijala PEMPAL-a u svrhu razvoja pravnih okvira i razvoja programa edukacije osoblja itd. U okviru evaluacije također je zaključeno da je očiti izravni utjecaj PEMPAL-a samo dio njegova ukupnog utjecaja na sustave PFM-a u regiji. PEMPAL je postupno utjecao na razvoj sustavâ na različite načine te su njegovi učinci kumulativni. Naposljetku, regionalni stručnjaci u području upravljanja javnim financijama i predstavnici tehničkih partnera PEMPAL-a potvrdili su da je PEMPAL imao značajan utjecaj na reforme zato što omogućuje razmjenu konkretnih iskustava među kolegama o tome što funkcionira i koje se zamke mogu pojaviti u okviru različitih načina provedbe reformi.

¹⁰ Međutim, važno je napomenuti da rezultati anketa nisu u potpunosti usporedivi. Anketa provedena 2017. poslana je svim utvrđenim višim službenicima, dok se rezultati iz 2020. temelje samo na podacima prikupljenima od viših službenika s kojima je proveden razgovor u okviru evaluacije.

¹¹ Postoje ograničenja podataka koja proizlaze iz činjenice da se stroga metodologija utjecaja ne može primijeniti za procjenu utjecaja koji se može pripisati mreži za učenje i razmjenu znanja.

Slika 4.: Udio ispitanika po zajednici prakse koji se slažu ili koji se izričito slažu s izjavama u pogledu toga zašto su PEMPAL i zajednica prakse bili relevantni za reforme upravljanja javnim financijama (PFM)



Izvor: Vanjska evaluacija programa PEMPAL-a, 2021.

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

Većina ispitanika vanjske evaluacije smatrala je da je PEMPAL imao velik utjecaj na kapacitete službenika iz zemalja članica. Taj je utjecaj ocijenilo srednjim ili značajnim sveukupno 95 % ispitanika iz BCOP-a (55 % je navelo da je značajan), 100 % ispitanika iz IACOP-a (56 % je navelo da je značajan) te 95 % ispitanika iz TCOP-a (46 % je navelo da je značajan). Kratke studije slučaja sadržavale su brojne informacije o raznim načinima na koje se izgrađuju kapaciteti članova (više informacija nalazi se u **Prilogu 1.**).

Vrlo je teško postići da određena zemlja ima potpunu kontrolu nad svim područjima upravljanja javnim financijama – u nekim aspektima može biti naprednija, u drugima može imati prostora za učenje. Radi se o dvosmjernom procesu. Znanje se stječe, a nekad se i dijeli vlastito znanje.

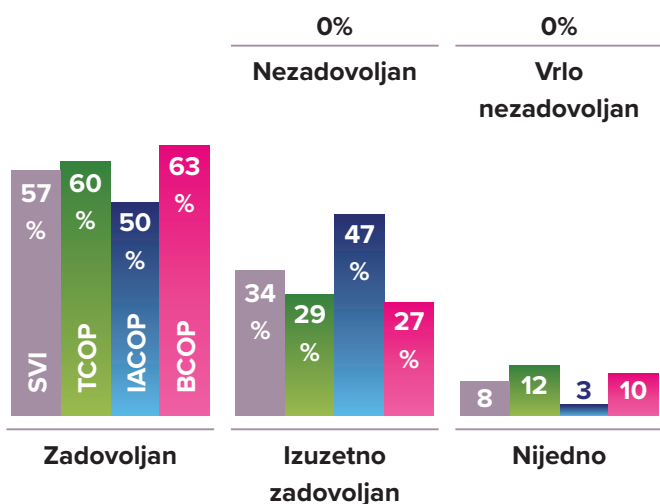
viši službenik BCOP-a, vanjska evaluacija

Zemlje članice PEMPAL-a bile su zadovoljne prilagodbama programa rada uslijed ograničenja putovanja prouzročeneh koronavirusnom bolešću COVID-19 te, osim u nekoliko iznimnih slučajeva, nisu izrazile nezadovoljstvo po pitanju činjenice da su se skupovi morali održavati u obliku videokonferencije ili da su morali biti odgođeni. Koronavirusna bolest COVID-19 utjecala je na operativno okruženje mreže ograničavanjem održavanja skupova uživo. Evaluacijom je utvrđeno da su resursni timovi Zajednica prakse i Tajništvo brzo djelovali kako bi upravljali rizikom financijskog gubitka zbog ograničenja putovanja. Rezervacije za skupove otkazane su na vrijeme te su skupovi brzo premješteni u virtualni format. Ublažen je neposredni financijski rizik za mrežu. Rizikom funkcionalnosti

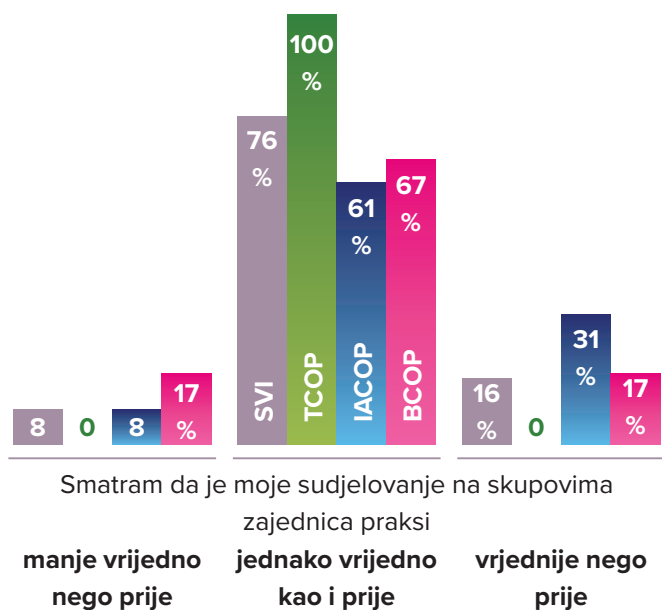
također se upravljalo. Zemlje članice PEMPAL-a bile su zadovoljne načinom na koji su ih Zajednice prakse obavijestile o prilagodbama programa rada uslijed ograničenja u pogledu putovanja te, osim u nekoliko iznimnih slučajeva, nisu izrazile nezadovoljstvo po pitanju činjenice da su se skupovi morali održati u obliku videokonferencije ili da su morali biti odgođeni. Međutim, određeni komentari na anketu, kao i podaci prikupljeni tijekom razgovora, jasno ukazuju na to da članovi ne smatraju da će vođenje skupova isključivo videokonferencijskom vezom biti održivo. Članovi su istaknuli veliku želju za povratkom na skupove uživo jer se u tim situacijama grade važni međuljudski odnosi. Usto, članovima je također važno da se na pitanja reforme mogu usredotočiti u okviru skupova uživo, daleko od svakodnevnog pritiska u uredu.

Slika 5.: Percepcija članova PEMPAL-a nakon prilagodbi u vezi s koronavirusnom bolešću COVID-19 i zadovoljstvo poduzetim prilagodbama

Zadovoljstvo s temama na skupovima kojima se članovima pruža podrška s obzirom na učinak pandemije koronavirusne bolesti COVID-19



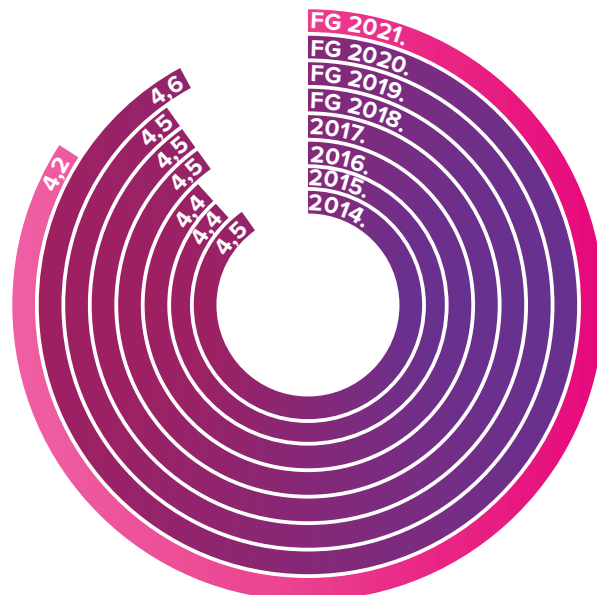
Članovi koji su sudjelovali u skupovima zajednica praksi u 2020.: vrijednost koju pridajete prilagodbama koje je mreža provela nakon nastupanja pandemije koronavirusne bolesti COVID-19



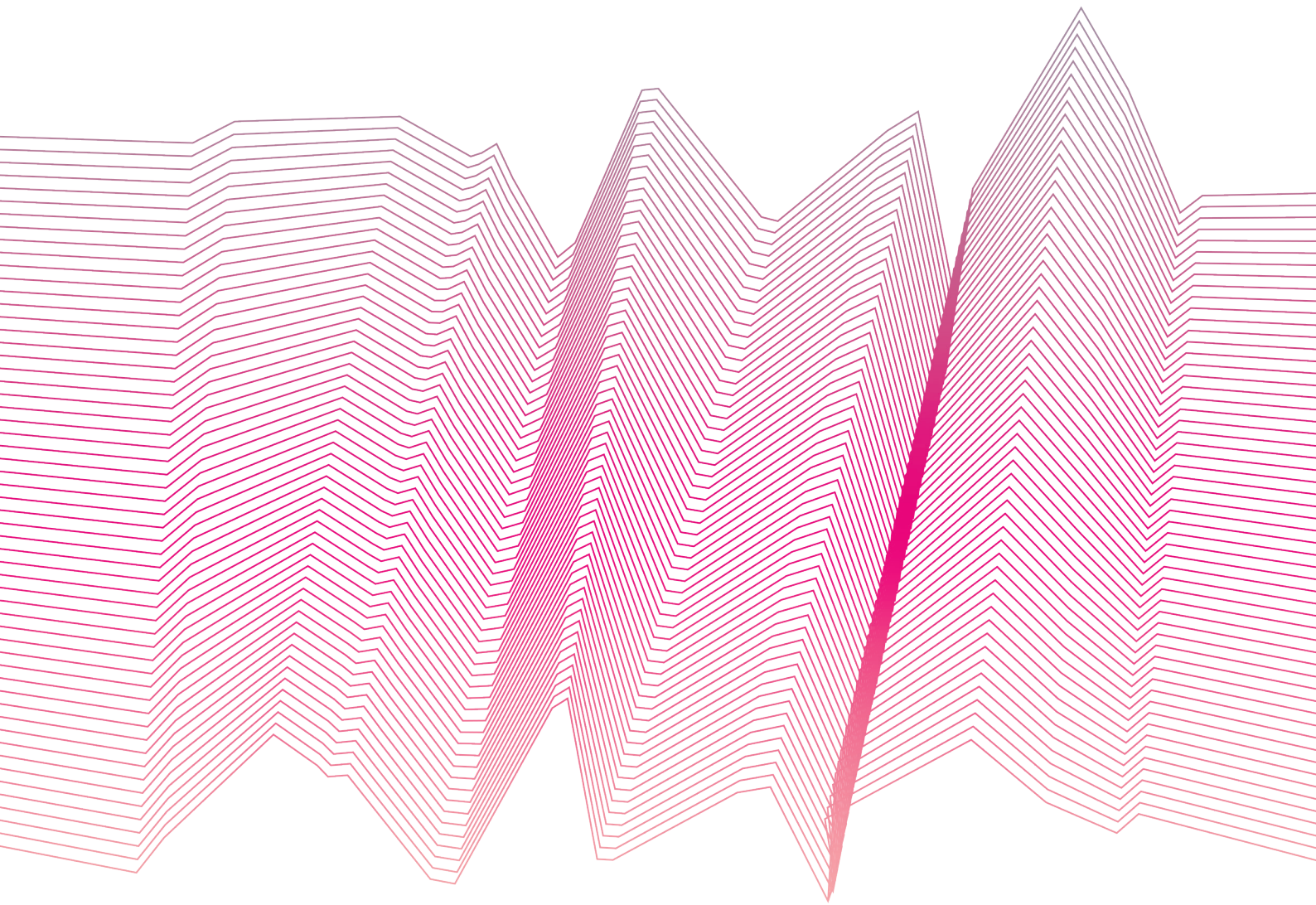
● Svi ● TCOP ● IACOP ● BCOP

Podaci koje su prikupile zajednice prakse dodatno potvrđuju PEMPAL-ov doprinos poboljšanju stručnog znanja i vještina sudionika u svim trima zajednicama prakse. Zajednice prakse nakon većine skupova šalju standardizirane internetske ankete. Na slici 6. u nastavku vidljive su niže ocjene u području sposobnosti primjene znanja stečenog na skupovima u svakodnevnom radu. Ocjene su visoke, ali ipak nešto niže nego u prethodnim godinama. Odgovori dani u anketama iz FG 2021. uključuju mnoge pisane komentare o utjecaju skupova na stručno znanje i vještine (vidjeti Prilog 1.). Rezultati anketa, zajedno s dodatnim informacijama o upotrijebljenoj metodologiji, sažeti su u Prilogu 4.

Slika 6.: Primjenjivost znanja u svakodnevnom radu



Izvor: Standardizirane online ankete koje se provode nakon svakog značajnijeg skupa



3.

**PEMPAL-ovi REZULTATI:
RAZMOTRENI PRIORITETI
PFM-a ZEMALJA ČLANICA**

U FG 2021. zajednice prakse PEMPAL-a nastavile su s radom na prioritetnim temama koje su izravno povezane s planovima reforme PFM-a u zemljama članicama. Svi skupovi održani su u virtualnom obliku zbog ograničenja povezanih s koronavirusnom bolešću COVID-19. Iako su iz toga proizašla značajna ograničenja, internetski format omogućio je zajednicama prakse da istraže mogućnosti dopiranja do većeg broja partnera iz zemalja članica ili drugih mreža radi njihova sudjelovanja u bilateralnim skupovima bez dodatnih troškova. Zbog toga je tijekom FG 2021. održano ukupno 35 skupova, što je dosad najveći broj skupova održanih unutar jedne godine.

Slika 7. u nastavku prikazuje skupove u FG 2021. i njihovu vrstu prema COP-u. Na **slici 8.** prikazani su broj i vrsta skupova tijekom godina. Na **slici 9.** navedene su pojedinosti o skupovima održanima tijekom FG 2021. Ovu godinu obilježio je niz bilateralnih skupova (označeni simbolom *), većinom u organizaciji IACOP-a, kojima se uspješno doprijeti do vrlo široke publike unutarnjih revizora iz država sudionica. Iz tolikog interesa vidljivo je povećanje svijesti o vrijednosti IACOP-a za unutarnje revizore u javnom sektoru zemalja članica PEMPAL-a i relevantnosti tema i virtualnog formata skupova.

Slika 7.: Pregled skupova u FG 2021.





Slika 8.: Skupovi PEMPAL-a po vrsti od 2014.

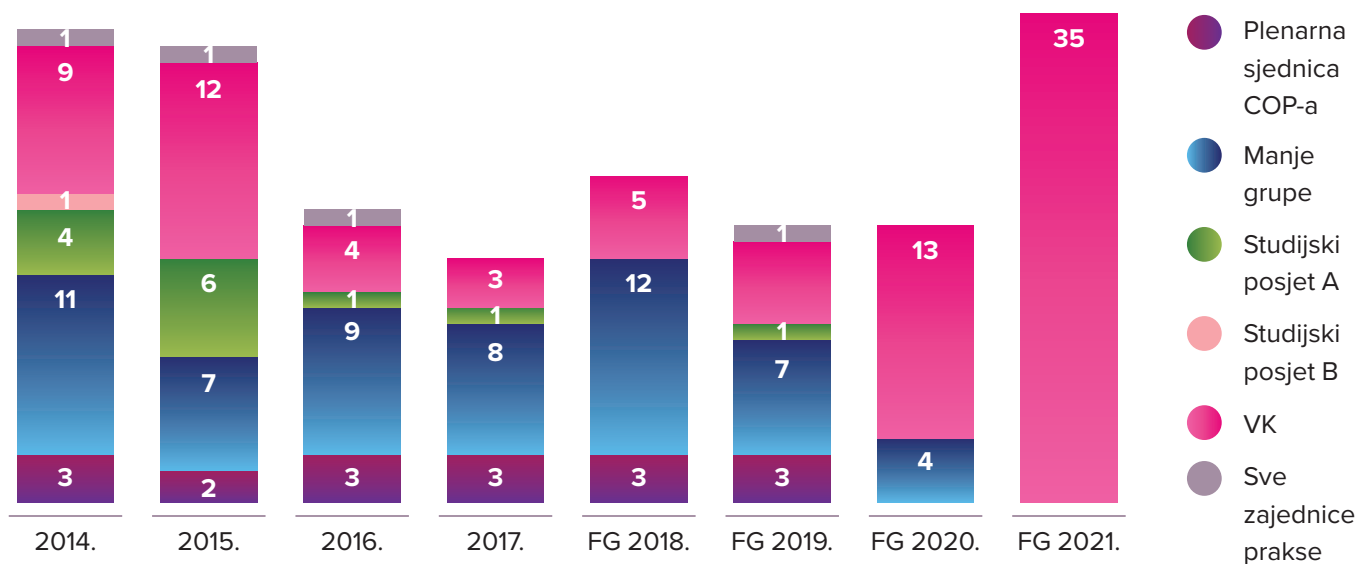
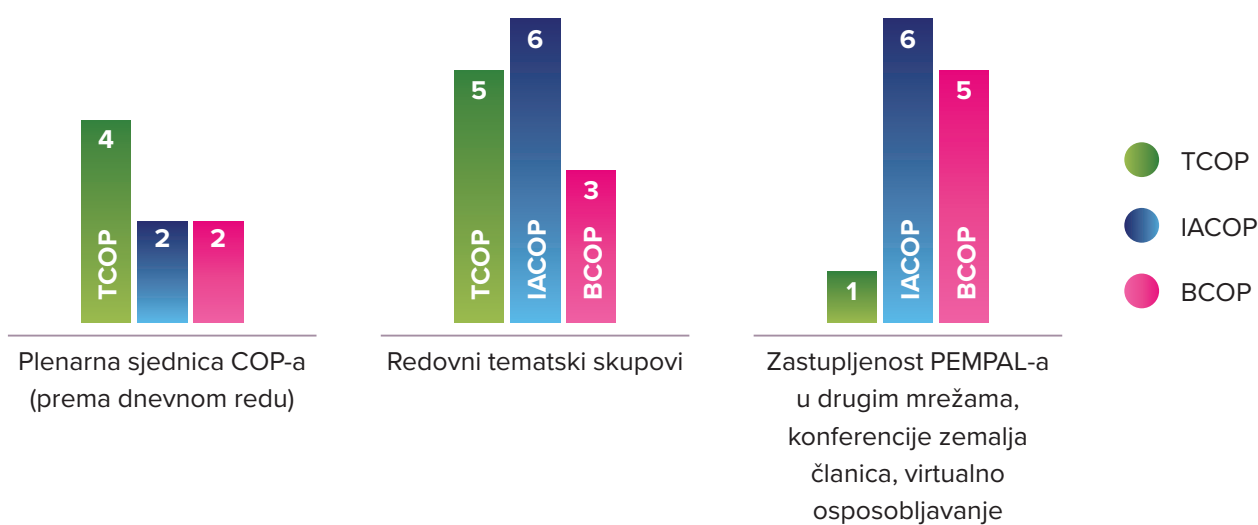


Figure 9.: Vrste skupova održanih putem interneta u FG 2021.



Izvor: Standardizirane online ankete koje se provode nakon svakog značajnijeg skupa

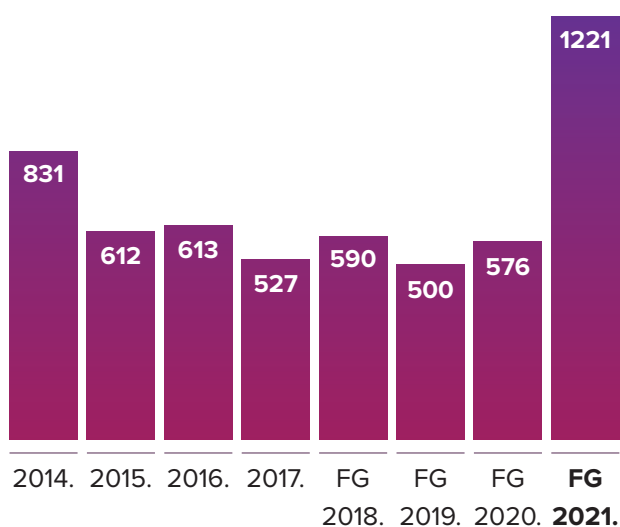
Skupovima u FG 2020. nazočilo je najmanje 1.221 sudionika zemalja članica (slike 10. i 11.).¹² Budući da je broj sudionika na virtualnim skupovima znatno teže potvrditi u odnosu na skupove uživo (obično nije potrebna prethodna registracija, putem jedne adrese može se priključiti veći broj sudionika, neki sudionici ne navedu svoje podatke i na taj način onemogućavaju identifikaciju), navedeni broj sudionika koji iznosi 1211 može se smatrati konzervativnom procjenom. Neki su skupovi trajali nekoliko dana (sve plenarne sjednice i virtualna edukacija o reviziji IT-a), zbog čega je broj sudionika izračunan „po skupu” i prema kriteriju „dnevnog reda”.

Vanjskom evaluacijom utvrđeno je da, iako su neki članovi izrazili želju za radom s članovima ostalih zajednica prakse, suradnja s ostalim zajednicama nižeg je prioriteta za članove u odnosu na sami rad zajednice prakse. Slijedom toga, na temelju rezultata evaluacije preporučeno je zamijeniti prethodni pokazatelj o zajedničkim aktivnostima svih zajednica prakse pokazateljem o zadovoljstvu članova procesima zajednica prakse u svrhu oblikovanja i

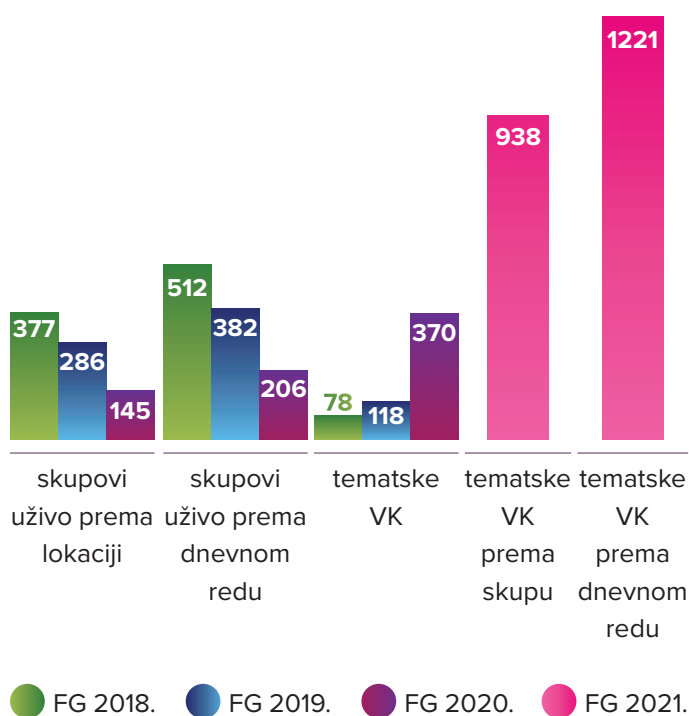
razmatranja tematskih prioritetnih pitanja PFM-a. U okviru procesa pregleda na sredini razdoblja ta je preporuka provedena i navedeni je pokazatelj zamijenjen. Međutim, rukovodstvo mreže potvrdilo je svoju predanost nastavku provedbe zajedničkih aktivnosti svih zajednica prakse, uključujući veliku plenarnu sjednicu članova svih zajednica prakse koja se planira za FG 2023. Rukovodstvo smatra da relativno nizak prioritet koji su članovi dali zajedničkim aktivnostima svih zajednica prakse vjerojatno proizlazi iz činjenice da je takva suradnja tijekom FG 2018., FG 2019. i FG 2020. bila vrlo ograničena zbog toga što je mreža u tom razdoblju djelovala uz primjenu mjera štednje koje su uvedene s obzirom na to da strategija nije bila u potpunosti financirana sve dok se Europska komisija nije službeno obvezala na doprinos u FG 2021. Teme za zajednički rad svih zajednica prakse planirat će se na temelju ulaznih podataka članova kako bi se osigurala relevantnost.

U odjeljcima u nastavku nalazi se više detalja o aktivnostima svake zajednice prakse u FG 2021.

Slika 10.: Broj sudionika od 2014. prema dnevnom redu, uključujući VK



Slika 11.: Sudionici po skupu u razdoblju FG 2018. – FG 2021.



¹² 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.

3.1. ZAJEDNICA PRAKSE ZA PRORAČUN (BCOP)

Cilj je BCOP-a ojačati metodologiju, planiranje i transparentnost proračuna u zemljama članicama PEMPAL-a.¹³ Fokus BCOP-a u FG 2021. bio je na sljedećim temama:

- **participativna izrada proračuna,**
- **dubinska analiza rashoda,**
- **praćenje rashoda vezanih uz klimatske promjene, i**
- **odgovor na krizu prouzročenu pandemijom koronavirusne bolesti COVID-19 u pogledu proračuna**

BCOP je tijekom FG 2021. bio vrlo aktivan. Zemlje članice dale su velik doprinos u pogledu prikupljanja podataka i informacija o različitim aspektima praksi planiranja proračuna te za potrebe izrade proizvodâ znanja BCOP-a. Članovi BCOP-a u FG 2021. i dalje su bili zainteresirani za aktivnosti BCOP-a te su im aktivno pridonosili, čak i u kontekstu potpuno virtualnog načina rada i povećanog radnog opterećenja s kojim su se službenici za planiranje proračuna suočili zbog pandemije koronavirusne bolesti COVID-19. To jasno pokazuje da PEMPAL i BCOP svojim članovima nastavljaju biti od velike važnosti. Pandemija je povećala potražnju za pravodobnom i visokokvalitetnom izgradnjom kapaciteta u području izrade odgovora u obliku politike upravljanja javnim

financijama i u području oporavka nakon pandemije održavanjem praktičnih edukacija za učenje uz pomoć kolega i učenje iz međunarodnog iskustva. BCOP se nalazi u jedinstvenom položaju za odgovaranje na tu potražnju.

BCOP je organizirao i/ili sudjelovao na osam skupova tijekom FG 2021., pri čemu su svi održani u virtualnom obliku zbog ograničenja povezanih s koronavirusnom bolešću COVID-19. To je uključivalo plenarnu sjednicu BCOP-a za FG 2021., dvije radionice radnih skupina (po jedna u organizaciji svake od dviju radnih skupina BCOP-a: Radna skupina za proračunsku pismenost i transparentnost -BLTWG i Radna skupina za planiranje proračuna prema programima i učincima-PPBWG) te zajedničku radionicu obje radne skupine. Osim navedenih skupova BCOP-a, predstavnici BCOP-a prisustvovali su trima događajima svojih partnerskih međunarodnih organizacija, konkretno dvama u organizaciji OECD-a i jednom u organizaciji IBP-a. Naposljetku, članovi BCOP-a sudjelovali su u međunarodnoj radionici koju su u veljači/februaru 2021. organizirali Ministarstvo financija Uzbekistana i Program razvoja Ujedinjenih naroda za Uzbekistan (UNDP), na kojoj je tematska savjetnica BLTWG-a predstavila iskustvo i preporuke BLTWG-a u pogledu olakšavanja participativne izrade proračuna u zemljama članicama PEMPAL-a.

Slika 12.: Članstvo radnih skupina BCOP-a

Radna skupina za proračunsku pismenost i transparentnost

Osnovana **2015.**

Zemlje članice 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

Osnovana **2016.**

Zemlje članice Albanija, Armenija, Azerbajdžan, Bjelarus, Bosna i Hercegovina, Bugarska, Hrvatska, Gruzija, Kosovo, Kirgiska Republika, Moldova, Sjeverna Makedonija, Ruska Federacija, Srbija, Turska, Ukrajina i Uzbekistan.

¹³ BCOP-ovi akcijski planovi dostupni su na poveznici: <https://www.pempal.org/about/action-plans/bcop>.

BCOP je tijekom FG 2021. nastavio sudjelovati u sastancima OECD-ove mreže visokih službenika odgovornih za proračun. Time se zemljama članicama PEMPAL-a daju prilike za razmjenu iskustva i usporedbu napretka u planiranju proračuna prema programima i učincima sa zemljama članicama OECD-a te za učenje i diskutiranje o novim trendovima u pogledu ove teme u zemljama članicama OECD-a. Sudjelovanje BCOP-a tijekom FG 2021. omogućilo je članovima da se upoznaju s trenutnim stanjem u zemljama članicama OECD-a i njihovim planovima u pogledu reformi planiranja proračuna prema učincima i rezultatima u kontekstu krize prouzročene koronavirusnom bolešću COVID-19 te planovima o povezivanju planiranja proračuna prema učincima sa strateškim prioritetima vlade. U okviru tog sastanka proveden je pregled nacrtu OECD-ove publikacije na temu najboljih praksi za dubinske analize rashoda te su predstavljeni rezultati anketa o dubinskoj analizi rashoda provedeni u zemljama članicama OECD-a i PEMPAL-a krajem 2020. / početkom 2021.

Plenarna sjednica BCOP-a za FG 2021., koja je održana u svibnju/maju 2021. i kojoj je prisustvovalo oko 70 sudionika, bila je usmjerena na dubinske analize rashoda, participativnu izradu proračuna, praćenje rashoda vezanih uz klimatske promjene te trendove u području planiranja proračuna i sudjelovanja javnosti nakon pandemije koronavirusne bolesti COVID-19. Sjednica je zemljama članicama BCOP-a pružila mogućnost pregledavanja i komentiranja pristupa i trendova u prioritetnim temama članica povezanih s planiranjem proračuna i novih tema koje tek nastaju u svrhu analize proizvoda znanja koje su razvile radne skupine BCOP-a te planiranja novih aktivnosti BCOP-a u FG 2022. Sjednica je bila oblikovana u dva virtualna bloka koji su se održavali dva uzastopna dana. Sadržaj skupa uglavnom je pratio format prethodnih plenarnih sjednica BCOP-a, pri čemu su određeni dijelovi dnevnog reda bili posvećeni planiranju proračuna prema rezultatima i otvorenosti proračuna kao ključnim prioritetnim temama, uz zajednice prakse kao domačine. U okviru svake teme, dio dnevnog reda bio je posvećen potencijalnim utjecajima pandemije koronavirusne bolesti COVID-19 na nove trendove u aspektima planiranja proračuna i fiskalne politike, uključujući praćenje rashoda vezanih uz klimatske promjene. Dijelovi dnevnog reda bit će također posvećeni informiranju šireg kruga članova o aktivnostima BCOP-a u FG 2020. i FG 2021. te o planiranim aktivnostima za FG 2022.

Osim predstavljanja proizvoda znanja radnih skupina BCOP-a, prezentacije su održali i predstavnici Svjetske banke, OECD-a i Međunarodnog partnerstva za proračun, dok je jedan dio dnevnog reda bio posvećen interaktivnim diskusijama.

Radne skupine BCOP-a tijekom FG 2021. usredotočile su se na analitički rad za potrebe izrade novog proizvoda znanja. BLTWG je izradio dva proizvoda znanja, oba na temu participativne izrade proračuna. Te se publikacije temelje na proizvodu znanja BLTWG-a iz FG 2020., koji je poslužio kao opsežan tehnički resurs u pogledu sudjelovanja javnosti. Tijekom FG 2021. fokus je bio na temeljitijem pristupu participativnoj izradi proračuna iz perspektive nacionalnih ministarstava financija te učešću mladih u izradi proračuna. PPBWG je nastavio svoj rad na dubinskim analizama rashoda, konkretno izradom dvaju proizvoda znanja (od kojih je jedan već dovršen, a drugi će biti dovršen u FG 2022.).

3.1.1. PROIZVOD ZNANJA BCOP-a ZA FG 2021.

Učešće građana u izradi proračuna: Mehanizmi za javno učešće za nacionalna ministarstva financija

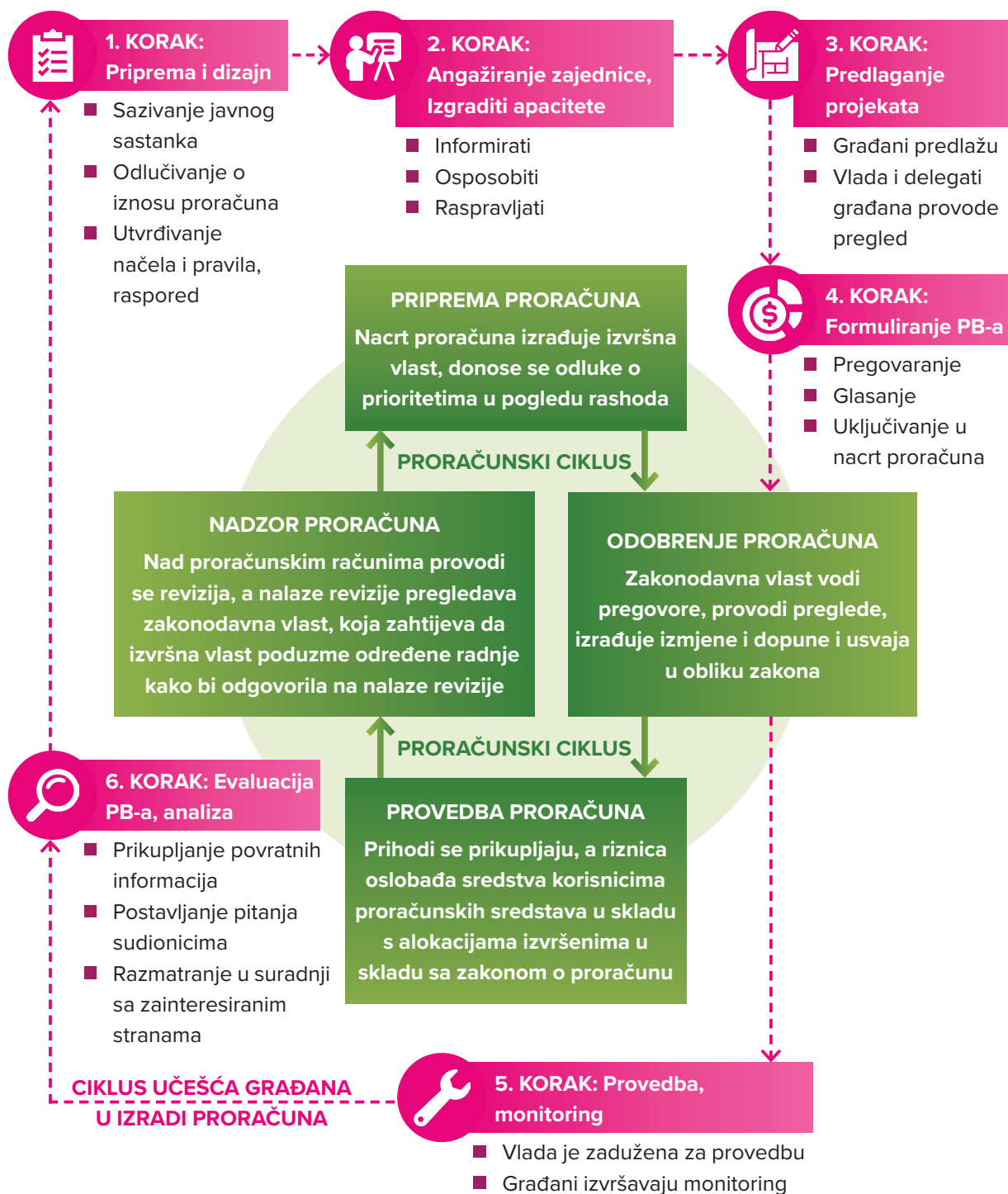
Participativna izrada proračuna mehanizam je ili proces s pomoću kojeg se donose odluke o odredištu cjelokupnih ili dijela dostupnih javnih sredstava. Riječ je o najvišoj razini sudjelovanja javnosti u izradi proračuna koju karakterizira potpuno učešće građana, u usporedbi s nižim razinama sudjelovanja koje obuhvaćaju slušanje građana, njihovo informiranje i savjetovanje s njima te njihovo ograničeno učešće. Participativna izrada proračuna brzo se proširila po svijetu i sada postoji na svim razinama vlada diljem svijeta, uključujući gradske četvrti, gradove, okruge, regije i nacionalne vlade. U ovoj publikaciji utvrđuje se i razmatra sedam vrsta nacionalnih aranžmana koje vode ministarstva



financija i kojima se pojednostavljaju provedba i unaprjeđenje participativne izrade proračuna na nacionalnoj i podnacionalnoj razini, uključujući posebne preporuke o oblikovanju aranžmana, podizanju razine svijesti i potpore javnosti, zakonodavstvu i propisima, finansijskim resursima, jačanju ljudskih kapaciteta,

infrastrukturi te monitoringu i evaluaciji. Publikacija se temelji na podacima koje je pružilo 17 zemalja članica BCOP-a, uključujući, među ostalim, u okviru provedbe internih kratkih anketa BCOP-a i prikupljanja povratnih informacija članova tijekom virtualnih radionica.

Slika 13.: Proces učešća građana u izradi proračuna u šest koraka



Učešće građana u izradi proračuna: Učešće mladih u izradi proračuna

Ova je publikacija usmjerena na učešće mladih u izradi proračuna s obzirom na to da je riječ o specifičnom području od velike važnosti. Mladi mogu

biti pozitivna snaga koja pokreće razvoj i snažan potencijalni izvor socijalne i ekonomske energije u zemljama u kojima žive. Međutim, prioriteti i potrebe mladih često nisu usklađeni s prioritetima odraslih. Štoviše, mladi uglavnom nisu odviše zainteresirani za sudjelovanje u aktivnostima usmjerenima na odrasle. Participativna izrada proračuna nudi priliku za

uključivanje u svrhu povećanja interesa mladih za javni angažman. U ovoj publikaciji navode se parametri dobre prakse u području učešća mladih u izradi proračuna koje su definirali mladi, opisuju se konkretne prednosti učešća mladih u izradi proračuna te se iznose preporuke za vlade o oblikovanju i provedbi takvih inicijativa usmjerenih na mlade, zajedno s prijedlogom kontrolnih popisa.

Provedba ubrzane dubinske analize rashoda u svrhu utvrđivanja mjera za balansiranje proračuna: Pristupi, izazovi i preporuke

S obzirom na globalne proračunske pritiske koji proizlaze s jedne strane iz smanjenih prihoda, a

s druge iz određenih povećanih rashoda uslijed pandemije koronavirusne bolesti (COVID-19), većina vlada cijelog svijeta trebala je utvrditi mjere za balansiranje proračuna kad je riječ o rashodima. Cilj ove publikacije PPBWG-a bio je pomoći zemljama članicama PEMPAL-a u razvoju

konkretnih metodologija i alata za provedbu ubrzanih dubinskih analiza rashoda kao brzog odgovora na krize prouzročene koronavirusnom bolešću COVID-19 ili slične krize. U njemu su predstavljene studije slučaja ubrzanih dubinskih analiza rashoda na Novom Zelandu i u Ujedinjenoj Kraljevini, uz donošenje zaključaka o procesu ubrzanih dubinskih analiza rashoda koje bi zemlje članice PEMPAL-a mogle uzeti u obzir. Pruža se veći broj predložaka i kontrolnih popisa za proces ubrzanih dubinskih analiza rashoda, kao i konkretne preporuke u pogledu i) alata i procesa za ubrzane dubinske analize rashoda i ii) područja rashoda na koja se je potrebno usredotočiti. Članovi iz 15 zemalja članica BCOP-a dali su svoj doprinos proizvodu, među ostalim u okviru interne ankete i povratnih informacija tijekom virtualnih radionica. Metodologija i podaci većinom su utemeljeni na analizi dokumentacije, uz potporu razgovora sa stručnjacima i odabranim službenicima pojedinih zemalja.

Trendovi u pogledu dubinske analize rashoda u zemljama članicama PEMPAL-a u usporedbi s trendovima u zemljama OECD-a

Tijekom FG 2021. PPBWG je radio na ovom proizvodu znanja čiji je cilj razmatranje trenutačnih praksi, izazova i planova u pogledu dubinskih analiza rashoda. U njemu se zemlje članice PEMPAL-a uspoređuje sa zemljama članicama OECD-a te se prate promjene tijekom vremena. PPBWG je izradio upitnik koji se uglavnom temelji na upitniku koji je upotrijebio OECD, uz prilagodbu i proširenje zbog posebnosti sustava/praksi u zemljama članicama PEMPAL-a te u svrhu prikupljanja dodatnih informacija koje će se iskoristiti za učenje uz međusobnu podršku. Podaci PEMPAL-a uključuju 17 zemalja članica BCOP-a: Nakon prikupljanja podataka provedeno je čišćenje podataka, a preliminarni rezultati predstavljeni su na plenarnoj sjednici BCOP-a u svibnju/maju 2021. Dokument će biti dovršen tijekom FG 2022., nakon što potpuni skup podataka iz ankete OECD-a postane dostupan.



Slika 14.: Upitnik za ispitivanje relevantnosti i nužnosti intervencija politike

<p>Usklađivanje s vladinim prioritetima i javnim potrebama</p>	<p>Učinkovitost</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pridonosi li intervencija politike revidiranim vladinim prioritetima i na koji način? 2. Na kojem bi se mjestu našla intervencija politike kada bi se sve intervencije prikazale po redoslijedu važnosti? 3. Služi li intervencija javnom interesu? Je li potražnja javnosti za njom sve veća, sve manja ili stabilna? 	<ol style="list-style-type: none"> 6. Uolikoj mjeri program ispunjava ciljeve politike? 7. Mogu li se poduzeti posebni koraci kako bi se poboljšala isplativost? 8. Postoje li druga sredstva za postizanje tih ciljeva? 9. Može li se program bolje ciljati?
<p>Utjecaj vanjskih pritisaka i mogućih revidiranja rashoda</p>	<p>Efikasnost</p>
<ol style="list-style-type: none"> 4. Povećavaju li se ili se smanjuju rashodni pritisci za provođenjem intervencija politike zbog promjena u okruženju i/ili vladinim prioritetima? 5. Koje bi bile posljedice smanjenja financiranja za intervenciju politike: <ol style="list-style-type: none"> a. Što bi se dogodilo u slučaju da se intervencija politike uopće ne omogući? b. Što bi se dogodilo u slučaju da se sredstva za intervenciju politike smanje za 5 do 20 %? c. Bi li koristi bile veće ako bi se dio utrošenih sredstava umjesto toga upotrijebio za druge intervencije u politici? 	<ol style="list-style-type: none"> 10. Postoji li preklapanje ili dupliciranje u odnosu na druge vladine programe? Postoji li prostor za racionalizaciju? 11. Postoje li drugi jeftiniji i učinkovitiji načini izvođenja intervencije? Potrebno je razmotriti: <ol style="list-style-type: none"> a. pojednostavljivanje administrativnih aranžmana; b. promjenu kanala ili mehanizama pružanja usluga; c. delegiranje na druge razine vlade / privatni sektor (djelomično ili u cjelini); d. povećanje upotrebe digitalnih alata; e. konsolidacija kanala ili prodajnih mjesta za pružanje usluga (elektronička dostava, jedinstvene prodajne točke, itd.). <p><i>Potrebno je imati na umu da bi ova rješenja zahtijevala kratkotrajna povećanja rashoda u svrhu ostvarivanja srednjoročne i dugoročne koristi. Zapitajte se bi li takva korist bila dovoljno velika da opravda dodatne troškove.</i></p> 12. Postoji li prostor za uvođenje (ili povećanje) pristojbi koje se naplaćuju korisnicima ili zajedničkih doprinosa?

3.2. ZAJEDNICA PRAKSE ZA RIZNICU (TCOP)

Namjera TCOP-a jest ojačati funkciju državne riznice¹⁴ pružanjem potpore reformama aktivnosti nacionalne riznice, izgradnjom i proširenjem visokoprofesionalne zajednice stručnjaka za riznicu i pružanjem visokokvalitetnih resursa i usluga znanja o temama od prioritetskog profesionalnog interesa za članove TCOP-a. U FG 2021. rad je bio usmjeren na sljedeća područja:

- **Razvoj uloge i funkcija nacionalnih riznica** – nedavne reforme riznica i mjere za osiguravanje kontinuiteta poslovanja riznice tijekom i nakon pandemije koronavirusne bolesti COVID-19;
- **Upravljanje novčanim sredstvima** – dobre prakse u području upravljanja i projiciranja novčanim sredstvima i posljedice koje je pandemija ostavila na te procese;
- **Upotreba informacijskih tehnologija u poslovanju riznice** – interoperabilnost informacijskih sustava riznice s drugim sustavima za upravljanje javnim financijama i drugim vladinim sustavima šire (uključujući ulogu jedinstvenog kontnog plana na kojoj se temelje te poveznice) te razvoj informacijske i komunikacijske tehnologije (ICT) koji postaje sve brži zbog pandemije koronavirusne bolesti COVID-19;
- **Računovodstvo i izvještavanje u javnom sektoru** – reforme računovodstva i financijskog izvještavanja u javnom sektoru, uključujući ulogu jedinstvenog kontnog plana u osiguravanju transparentnosti i odgovornosti u odgovorima na koronavirusnu bolest COVID-19.

Članovi TCOP-a pokazali su svoju predanost i angažman tijekom FG 2021., a posebice pri suočavanju s novim izazovima uzrokovanim pandemijom koronavirusne bolesti COVID-19. Zajednica prakse za riznicu imala je intenzivan plan aktivnosti za FG 2021. Organizirano je deset virtualnih tematskih skupova, od kojih su četiri održana u okviru

Posebno bih htjela zahvaliti resursnom timu na izboru tema i izlagača. Svi moji kolege slažu se da je ova plenarna sjednica bila iznimno informativna i da je zadovoljila našu „glad za znanjem”. Zaokupljeni smo svakodnevnim problemima i često pokušavamo pronaći rješenja, a da se i ne zapitamo što rade naši susjedi. Stoga je ova prilika za učenje od kolega vrlo vrijedna, kao i osjećaj zadovoljstva koji proizlazi iz mogućnosti da razmijenimo pristupe koje smo primijenili i lekcije koje smo naučili.

Ludmila Gurianova, predsjednica TCOP-a, plenarna sjednica za 2021.

plenarne sjednice koja je održana u virtualnom formatu po prvi puta i tijekom koje su članovi TCOP-a imali priliku razmijeniti operativna iskustva iz razdoblja pogođenog pandemijom koronavirusne bolesti COVID 19, utvrditi naučene lekcije i diskutirati o posljedicama koje navedeno ima na daljnji razvoj sustava i procesa riznica. Članovi TCOP-a pružili su značajan tematski doprinos dnevnim redovima skupova zajednice prakse, uključujući godišnju plenarnu sjednicu koja se održala u virtualnom obliku. Veliko iskustvo u vođenju sastanaka videokonferencijskom vezom koje je TCOP stekao tijekom godina pomoglo je Zajednici prakse da odgovori na zahtjeve članova za skupovima u svrhu razmjene znanja koji su porasli tijekom pandemije koronavirusne bolesti COVID-19. Članovi su pokazali

¹⁴ TCOP-ovi strateški i akcijski planovi dostupni su na poveznici: <https://www.pempal.org/hr/about/action-plans/tcop>

Slika 15.: Članstvo radnih skupina TCOP-a

<p>Radna skupina za upotrebu informacijskih tehnologija u poslovanju riznice</p> <p>Osnovana 2013.</p> <p>Zemlje članice Albanija, Azerbajdžan, Bjelarus, Gruzija, Kazahstan, Kirgiska Republika, Moldova, Ruska Federacija, Tadžikistan, Turska i Ukrajina.</p>	<p>Radna skupina za upravljanje novčanim sredstvima</p> <p>Osnovana 2015.</p> <p>Zemlje članice Armenija, Albanija, Azerbajdžan, Bjelarus, Hrvatska, Gruzija, Kazahstan, Kosovo, Kirgiska Republika, Moldova, Crna Gora, Republika Sjeverna Makedonija, Ruska Federacija, Tadžikistan, Turska i Ukrajina.</p>
<p>Radna skupina za računovodstvo i izvještavanje u javnom sektoru</p> <p>Osnovana 2013.</p> <p>Zemlje članice Albanija, Azerbajdžan, Bjelarus, Gruzija, Kazahstan, Kirgiska Republika, Sjeverna Makedonija, Moldova, Ruska Federacija, Tadžikistan, Turska i Ukrajina.</p>	<p>Radna skupina o razvoju uloge i funkcija riznice</p> <p>Osnovana 2015.</p> <p>Zemlje članice Albanija, Azerbajdžan, Bjelarus, Bugarska, Hrvatska, Gruzija, Kazahstan, Kirgiska Republika, Kosovo, Moldova, Ruska Federacija, Tadžikistan, Turska i Ukrajina.</p>

istinsku predanost aktivnostima TCOP-a aktivnim sudjelovanjem na videokonferencijskim sjednicama, unatoč svim komplikacijama povezanim s izvanrednim načinom rada koji je uveden u većini zemalja. 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

TCOP i dalje upravlja s nekoliko radnih skupina kako bi se omogućili redovitiji sastanci članova radi diskutiranja o zajedničkim pitanjima i njihovog rješavanja. Nakon prijelaza na virtualni način djelovanja mreže TCOP je izašao izvan okvira izvornog članstva u skupinama te je omogućio sudjelovanje svim zainteresiranim članovima zajednice prakse.

Radna skupina o razvoju uloge i funkcija riznice

Radna skupina za razvoj uloge i funkcija riznice u FG 2020. nastavila je podržavati zemlje članice u diskusijama i izradi planova za novu ulogu riznice u tim zemljama u FG 2021. Videokonferencijski sastanak radne skupine održan u rujnu/septembru 2020. bio je posvećen djelovanju Odbora za riznicu Kazahstana. Sudionici su se upoznali s organizacijskom strukturom državne riznice Kazahstana, njezinom ulogom i funkcijama te ključnim područjima nedavnih reformi riznice u Kazahstanu, koja su uključivala: i) prijelaz na okvir upravljanja učinkom radi usporedbe učinka različitih ureda riznice i učinka ključnih procesa i funkcija; ii) razvoj informacijskog sustava „riznica-klijent” u riznici Kazahstana i prijelaz na novi model koji je interoperabilan s računovodstvenim sustavima drugih javnih tijela i kojim se osigurava neometana razmjena informacija i podataka u okviru središnjeg sustava riznice; iii) prijelaz na upravljanje javno-privatnim partnerstvima u okviru knjiga riznice u svojstvu obveza kako bi se osigurala bolja pokrivenost fiskalnih rizika i kontrola nad novim pitanjima u

O svojim iskustvima s pandemijom koronavirusne bolesti COVID-19 mogli smo diskutirati na sastancima PEMPAL-a, uključujući o tome koji su izazovi pred nama, koje je mjere određena zemlja poduzela s ciljem rješavanja izazova u tim okolnostima, kao i o tome koji su sve pristupi primijenjeni u zemljama. Ta je diskusija bila iznimno važna i učinkovita te smo iz nje mnogo naučili.

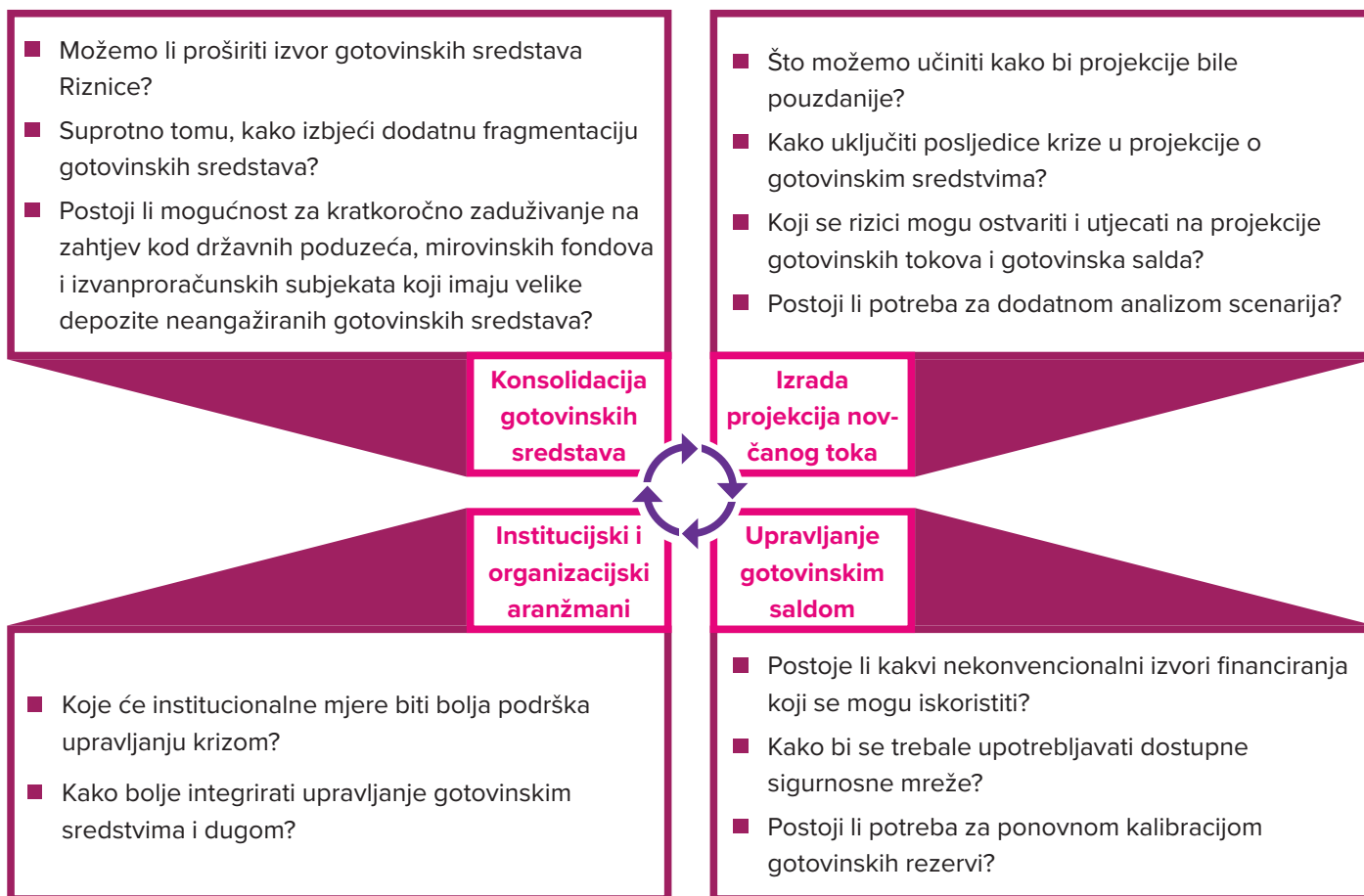
član TCOP-a i viši službenik, vanjska evaluacija

pogledu duga; iv) uvođenje e-potpisa tijekom 2021. kako bi se osigurano kontinuitet poslovanja tijekom pandemije koronavirusne bolesti COVID-19. Tijekom tematskog bloka održanog 1. lipnja/juna 2021. u okviru virtualne plenarne sjednice više rukovodstvo riznica zemalja članica diskutiralo je o izazovima koje je pandemija nametnula u području upravljanja javnim sredstvima i odgovoru institucija državnih riznica na spomenute izazove. Diskusija je pokazala da su zbog određenih institucijskih čimbenika neke zemlje bile u boljem položaju da odgovore na izazove povezane s pandemijom bolesti COVID-19: To su bile: i. zemlje koje su nedavno nadogradile svoje sustave, što im je omogućilo da u potpunosti prijeđu na elektroničke transakcije i slanje poruka; i ii. zemlje koje su imale uspostavljene pravne okvire i okvire IT-a koji su omogućili rad od kuće i bržu javnu nabavu. Istovremeno, neke od zemalja bile su suočene sa znatnim poteškoćama u početnom razdoblju pandemije jer su bile primorane uvesti brze mjere prilagodbe s niže razine. Sudionici u diskusiji istaknuli su važnost planova kontinuiteta poslovanja i potrebu da se one temelje na analizi rizika.

Radna skupina za upravljanje novčanim 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. Videokonferencijski sastanak održan u veljači/februaru 2021. bio je usmjeren na rad koji je objavila Svjetska banka, a čiji su autori M. Coskun Cangoz i Leandro Secunho, pod nazivom „Upravljanje novčanim sredstvima – Na koji način zemlje provode dobre prakse?“ Ishodi skupa uključivali su važnost (a) razumijevanja da bi projekcije novčanih tokova trebale podržavati više od procesa izvršenja proračuna (posebice financijske strategije i izračune na kojima se temelji gotovinska rezerva), te da bi pogreške u projekcijama trebalo analizirati kako bi se omogućili precizni odgovori u obliku politika te kako bi se te lekcije usvojile za budućnost; (b) bliske suradnje među upraviteljima dugovima i upraviteljima gotovinskim sredstvima, kako u odnosu na financijske transakcije tako i u odnosu na opseg za poslove usklađivanja novčanih tokova i upravljanja obvezama, koji pridonose ujednačavanju novčanih tokova; i (c) mjere u kojoj neke zemlje pozajmljuju od drugih dijelova vlade (središnje razine vlasti, subnacionalnih razina vlasti ili državnih poduzeća); ova opcija omogućava fleksibilnost, no potrebno je upotrebljavati je oprezno kako bi se izbjeglo narušavanje procesa donošenja odluka (posebno u pogledu komercijalno orijentiranih poduzeća) i potencijalno nanošenje štete razvoju tržišta novca. Tijekom tematskog bloka održanog 3. lipnja/juna 2021. u okviru virtualne plenarne sjednice TCOP-a za 2021. sudionici su razmatrali kako je pandemija utjecala na upravljanje novčanim sredstvima i projekcije. Govornici iz Svjetske banke i MMF-a savjetovali su sudionike o važnosti i) širenja obuhvata jedinstvenog računa riznice, ii) izrade projekcija gotovinskih tokova, iii) uspostave/održavanja dostatne rezerve gotovinskog toka, i iv) uspostave sigurnosnih mreža radi pristupa novim gotovinskim resursima. Dali su savjete i o tome što upravitelji gotovinskih sredstava mogu učiniti kako bi se u izvanrednim okolnostima najbolje iskoristili svi dostupni izvori likvidnosti. Predstavnici Albanije,

Slika 16.: Što mogu učiniti upravitelji gotovinskih sredstava kako bi se najbolje iskoristili dostupni izvori likvidnosti?



Izvor: prezentacija MMF-a na virtualnoj plenarnoj sjednici TCOP-a PEMPAL-a, lipanj/juni 2021.

Mađarske, Turske i Ruske Federacije podijelili su svoja iskustva u pogledu utjecaja pandemije. Neki od najčešćih odgovora uključivali su povećanu usredotočenost na kratkoročne projekcije novčanih tokova i potrebu za pristupom širem izvoru gotovinskih sredstava; planovi zaduživanja morali su se revidirati, a veća je pozornost pridana domaćim tržištima s obzirom na to da su u prvim mjesecima pandemije aktivnosti na vanjskim tržištima praktički obustavljene; vidljivo je povećano izdavanje kratkoročnih obveznica; zabilježene aktivnosti isto su tako uključivale zaduživanje kod državnih poduzeća, povlačenje salda u stranoj valuti i uvođenje novih instrumenata. Radna skupina započela je s radom na novom proizvodu znanja o jedinstvenom računu riznice i upravljanju novčanim sredstvima u zemljama članicama PEMPAL-a – anketa je provedena u drugoj polovini FG 2021., a očekuje se da će rezultati biti obrađeni i distribuirani tijekom FG 2022.

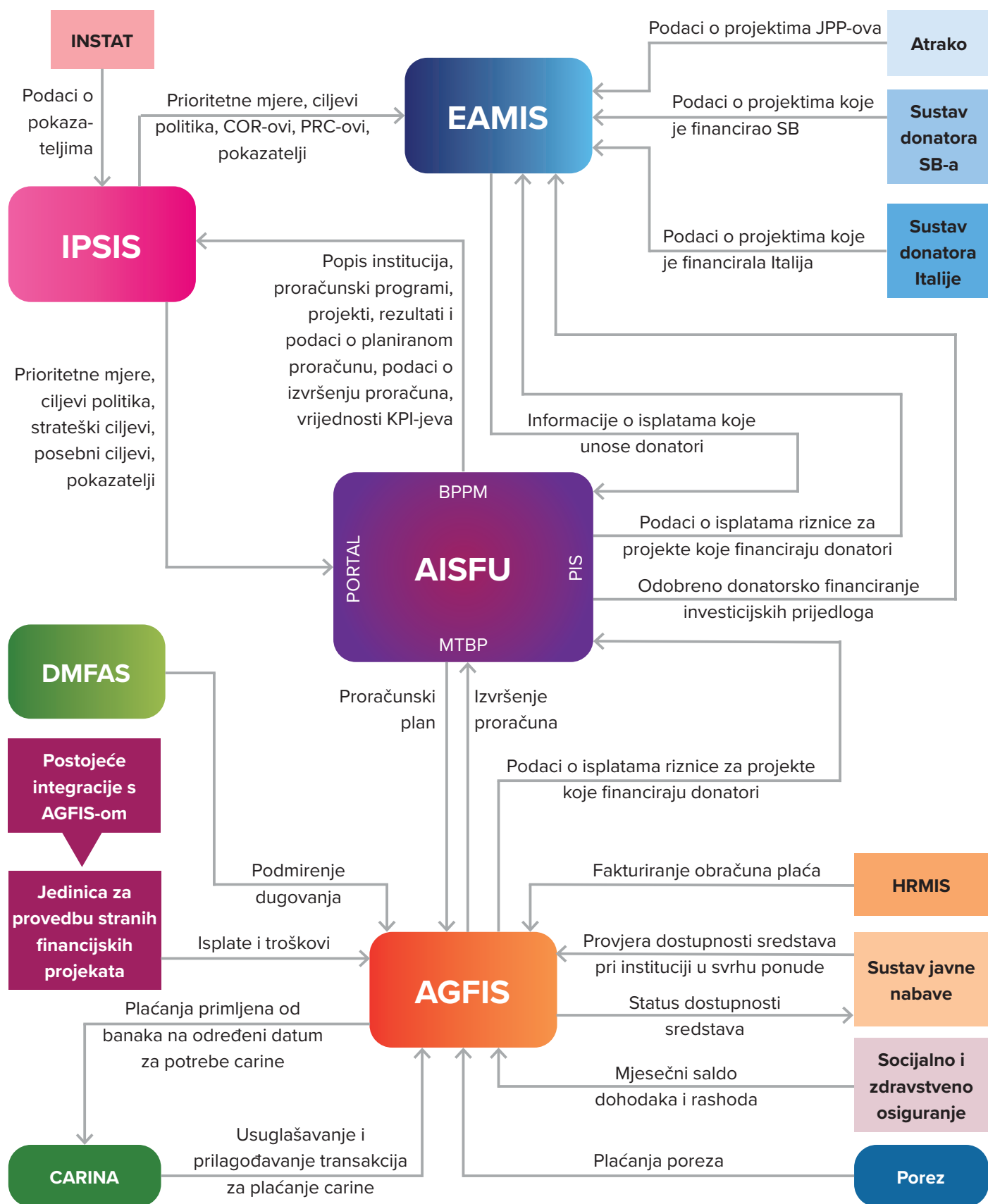
Radna skupina za upotrebu informacijskih tehnologija u poslovanju riznice

Glavni tematski fokus Radne skupine o upotrebi informacijskih tehnologija u poslovanju riznice tijekom FG 2021. bio je podjela iskustva u razvoju informacijskih sustava riznice, posebice povećanje funkcionalnosti, stvaranje integriranih informacijskih sustava za upravljanje financijama, i osiguravanje kontinuiteta poslovanja riznice tijekom pandemije.

Skupovi koje je radna skupina održala tijekom FG 2021. pružili su prilike za diskutiranje i učenje:

- **U listopadu/oktobru 2020.** članovi radne skupine diskutirali su o razvoju informacijske i komunikacijske tehnologije u pojedinim zemljama, posebno o ubrzanju razvoja zbog pandemije koronavirusne bolesti COVID-19.

Slika 17: Integrirani sustav za planiranje (IPS 2) u Albaniji



- **U studenome/novembru 2020.** putem videokonferencije održana je prezentacija na temu Albanskog integriranog informacijskog sustava financijskog upravljanja (AFMIS). Diskutiralo se o njegovoj općoj arhitekturi, temeljnim funkcionalnostima i integracijskim poveznicama. Zaključeno je da bi AFMIS mogao poslužiti kao smjernica za integrirani pristup sustavima PFM-a u mnogim drugim zemljama Europe i srednje Azije s obzirom na to da je riječ o upravljačkom sustavu koji omogućuje upravljanje proračunskim sredstvima od faze planiranja proračuna (strateške faze) do faze izvršenja proračuna te monitoring i računovodstvo/izvještavanje. Kada bude u potpunosti pušten u rad, kapacitet skladišta podataka o upravljanju javnim financijama omogućit će AFMIS-u pružanje potpore u obliku svih vrsta informacija koje bi mogle biti potrebne različitim tijelima albanske vlade.
- **Videokonferencija održana u prosincu/decembru 2020.** s ciljem predstavljanja novog proizvoda znanja TCOP-a o optimizaciji dizajna jedinstvenog kontnog plana članovima Zajednice prakse Svjetske banke za informacijske sustave financijskog upravljanja i grupe GovTech Global Solutions Group. Sudionici su naučili o i) važnosti integriranog kontnog plana za modernu interoperabilnost sustava; ii) načinu na koji se ovim pristupom podržavaju zahtjevi za metapodacima za vladino izvještavanje s pomoću skladištenja podataka; i iii) ključnoj ulozi službenika za ICT u „povezivanju točaka” u funkcionalnim odjelima koji ponekad funkcioniraju kao izolirani sustavi u pogledu razmatranja potreba sustava i redizajna kontnog plana.
- **Tematski blok u okviru virtualne plenarne sjednice TCOP-a održane u lipnju/junu 2021.** bio je usmjeren na ključnu ulogu informacijskih tehnologija u odgovoru riznica na pandemiju koronavirusne bolesti COVID-19. Slučajevi zemalja koje su predstavili predstavnici Azerbajdžana, Bjelarusu i Sjeverne Makedonije govorili su o načinu na koji je u njihovim zemljama postignuta maksimalna korist od digitalizacije i održan kontinuitet poslovanja, konkretno zbog potrebe za pristupom na daljinu sustavima i ključnim procesima kao posljedica pandemije. Skupina je zaključila da je inovativna upotreba digitalne tehnologije od ključne važnosti za integraciju funkcija upravljanja javnim financijama kako bi se postigli bolji ishodi za klijente/građane te da je

potreba za osiguravanjem kontinuiteta poslovanja tijekom pandemije koronavirusne bolesti COVID-19 potaknula i ubrzala inovacije u tom području. Rukovodstvo 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 nastavilo pozvati IT osoblje riznica da sudjeluje u svim ostalim sastancima radnih skupina.

Radna skupina za računovodstvo i izvještavanje u javnom sektoru

Radna skupina za računovodstvo i izvještavanje u javnom sektoru u FG 2021. nastavila se baviti izazovima u području reformi računovodstva u javnom sektoru.

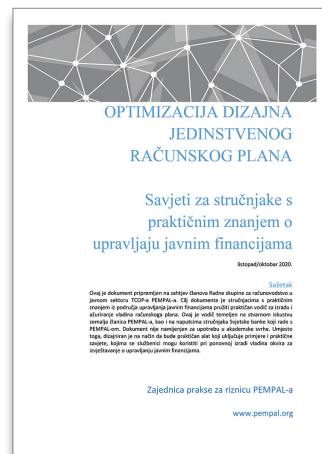
- **U travnju/aprilu 2021.** održana je videokonferencija kako bi se sudionici upoznali s različitim pristupima koje zemlje primjenjuju pri utvrđivanju redoslijeda reformi računovodstva i financijskog izvještavanja u javnom sektoru. Kazahstan je prije ponovne izrade svojeg jedinstvenog kontnog plana pokrenuo reforme u pogledu Međunarodnih računovodstvenih standarda za javni sektor (IPSAS), što uključuje konsolidaciju financijskih izvještaja, dok je Bjelarus započeo s izradom jedinstvenog kontnog plana, pri čemu je istovremeno radio na međunarodnim standardima u skladu s IPSAS-om. Zajednički element u slučaju obiju zemalja jest važnost pravilnog testiranja glavnih reformi (pilot-faza) kad god je to moguće kako bi se osiguralo dobro funkcioniranje sustava i procesa prije šireg uvođenja.
- **Tematski blok u okviru virtualne plenarne sjednice TCOP-a održane u lipnju/junu 2021.** bio je usmjeren na najnovija događanja u području računovodstva i izvještavanja u javnom sektoru tijekom pandemije. MMF je održao prezentaciju o međunarodnom iskustvu i tome kako osigurati transparentnost i odgovornost u odgovorima na COVID-19, uključujući pristupe praćenju, računovodstvu i izvještavanju u pogledu hitnih mjera. Rezultati sastanka potvrdili su važnu ulogu jedinstvenog kontnog plana (JRP) u potpori izvještavanju za međusektorske potrebe, na primjer u okviru pandemije bolesti COVID-19. Način na koji su elementi podataka za donošenje odluka u određenoj zemlji strukturirani za potrebe

upravljanja i izvještavanja na razini cijele vlade pridonosi sposobnosti vlade da odgovori na izvanredne situacije i održi kontinuitet poslovanja, s obzirom na to da kontinuitet poslovanja, kao i upravljanje novčanim sredstvima, ovisi o kvalitetnim i pravodobnim informacijama na kojima će se temeljiti donošenje odluka.

3.2.2. PROIZVODI ZNANJA TCOP-a

Tijekom FG 2021. TCOP je finalizirao svoj veliki proizvod znanja: *Optimizacija dizajna jedinstvenog kontnog plana: Korisni savjeti za stručnjake za upravljanje javnim financijama*. Proizvod znanja

osmišljen je na način da bude praktičan alat te je izrađen na zahtjev članova Radne skupine za računovodstvo u javnom sektoru TCOP-a PEMPAL-a. Temelji se na stvarnim iskustvima zemalja članica PEMPAL-a i drugih zemalja, kao i na nuputcima stručnjaka Svjetske banke koji rade s TCOP-om. Dokument sadržava primjere i praktične savjete, kojima se službenici mogu koristiti pri preoblikovanju vladina okvira za izvještavanje o upravljanju javnim financijama.



3.3. ZAJEDNICA PRAKSE ZA UNUTARNJU REVIZIJU (IACOP)

IACOP i dalje nudi podršku svojim zemljama članicama u novim okolnostima uvjetovanim pandemijom koronavirusne bolesti COVID-19 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. U FG 2021. rad je bio 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.
- proizvodi znanja IACOP-a – dodatni razvoj proizvoda znanja IACOP-a

Članovi IACOP-a nastavili su se tijekom FG 2021. predano angažirati u svojim aktivnostima. 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.

IACOP je ograničenja uvedena zbog pandemije iskoristio kako bi uveo inovacije u nove virtualne skupove. IACOP je tijekom FG 2021. održao 12 virtualnih skupova. Članovi IACOP-a prilagodili su se novom kontekstu ograničenja uzrokovanih koronavirusnom bolešću COVID-19 proširivanjem vrsta virtualnih skupova tako da uključuju virtualne studijske posjete, radionice u formatu Smart Interactive Talk, radionice u formatu Breakfast Talk, virtualne edukacije itd. Trajanje skupova također se razlikovalo – neki kraći među njima trajali su do dva sata, a oni dulji i do osam sati tijekom dva dana. Ti su skupovi uključivali sljedeće:

- Inovativni prvi virtualni studijski posjet Švicarskoj omogućio je članovima da nauče iz iskustva i pristupa Švicarske u kontekstu provedbe unutarnje revizije u javnom sektoru i okvira za unutarnju kontrolu. Skup je organiziran uz potporu švicarskog Državnog tajništva za ekonomske poslove. Glavne teme uključivale su specifičnosti centraliziranih i decentraliziranih sustava, djelovanje podnacionalne vrhovne revizijske institucije, funkcioniranje revizijskih komisija, suradnju tijela za unutarnju reviziju u javnom sektoru i tijela za financijsku kontrolu, praktične metode koje unutarnji revizori upotrebljavaju za evaluaciju unutarnje kontrole te iskustva i lekcije proizišle iz pandemije.
- Niz zajedničkih skupova s nacionalnim zainteresiranim stranama pomogao je IACOP-u da se približi svojim zemljama članicama unatoč ograničenjima putovanja. Stoga je organizirano pet zajedničkih skupova uz nefinancijsku potporu odgovarajućih ministarstava financija (Gruzija, Kazahstan, Moldova i Uzbekistan). Na svim je skupovima sudjelovala većina unutarnjih revizora u javnom sektoru tih zemalja, kao i njihovi kolege iz zajednice prakse, a skupove su otvarali visoki službenici. To pokazuje političku potporu reformi unutarnje revizije te ukazuje na to da je stručnost IACOP-a prepoznata kao vrijedan resurs.

Vještine i znanje u području revizije IT-a postali su nužni u „novom normalnom”. Radi odgovora na veliku potražnju među članovima IACOP-a, organizirana su

dva skupa na temu informacijske tehnologije. U okviru prvog sastanka održanog u studenome/novembru 2020. sastalo se sto ključnih praktičara u području unutarnje revizije kako bi stekli teorijska znanja i razmijenili praktična rješenja i primjere resursa, alata i tehnika za upotrebu u okviru revizija u području IT-a u javnom sektoru. Razmatrali su načela revizije IT-a u kontekstu Međunarodnih standarda za stručnu provedbu unutarnje revizije (ISPPA), istraživali nove tehnologije koje upotrebljavaju unutarnji revizori, te predstavili praktična rješenja za suočavanje s izazovima revizije IT-a. Na poseban zahtjev kolega iz Hrvatske i na temelju velikog interesa koji su iskazali predstavnici drugih zemalja članica IACOP-a, zajednica prakse organizirala je dvodnevnu virtualnu edukaciju na temu revizije u području IT-a. Više od 200 sudionika iz više od 20 zemalja unaprijedilo je svoje znanje o tome kako se provode revizije u području IT-a te kako biti strateški savjetnik višem rukovodstvu u digitalno doba. Izrađeni su edukativni materijali kako bi se njima mogle služiti središnje harmonizacijske jedinice u zemljama članicama IACOP-a za edukaciju unutarnjih revizora. Kao ishod edukacije izrađen je proizvod znanja pod nazivom Revizija u području IT-a: *Praktične smjernice za unutarnje revizore u javnom sektoru*, koji će uskoro biti objavljen.

3.3.1. RADNE SKUPINE IACOP-a

Svaka od triju radnih skupina IACOP-a sastala se tijekom 2021. i na taj način omogućila članovima da budu aktivniji u radu na aktualnim temama i da uče jedni od drugih i od svjetskih stručnjaka.

Radna skupina za izazove središnje harmonizacijske jedinice

Ova nova radna skupina sastala se dva puta tijekom 2021. u formatu Smart Interactive Talk te je provela anketu o tome kako se monitoring provodi u zemljama članicama PEMPAL-a i drugim zemljama, u okviru koje je istaknuta važnost funkcije monitoringa koju izvršava središnja harmonizacijska jedinica (SHJ). Tijekom sastanaka radnih skupina sudionici su se osvrnuli na poveznice između Međunarodnih

Slika 18.: Članstvo radnih skupina IACOP-a

Radna skupina za unutarnju kontrolu

Osnovana **2016.**

Zemlje članice Albanija, Armenija, Azerbajdžan, Bjelarus, Bosna i Hercegovina, Bugarska, Hrvatska, Češka, Gruzija, Mađarska, Kazahstan, Kosovo, Kirgiska Republika, Moldova, Crna Gora, Republika Sjeverna Makedonija, Moldove, Crna Gora, Rumunjsks, Ruska Federacija, Srbija, Tadžikistan, Turska, Ukrajina i Uzbekistan

Radna skupina za reviziju u praksi

Osnovana **2015.**

Zemlje članice Albanija, Armenija, Azerbajdžan, Bjelarus, Bosna i Hercegovina, Bugarska, Hrvatska, Češka, Gruzija, Mađarska, Kazahstan, Kosovo, Kirgiske Republike, Moldova, Crna Gora, Republika Sjeverna Makedonija, Moldova, Crna Gora, Rumunjska, Ruska Federacija, Srbija, Tadžikistan, Turska, Ukrajina i Uzbekistan

Radna skupina za izazove središnje harmonizacijske jedinice

Osnovana **2020.**

Zemlje članice Azerbajdžan, Bjelarus, Bosna i Hercegovina, Bugarska, Hrvatska, Češka, Gruzija, Mađarska, Kazahstan, Kosovo, Kirgiska Republika Moldova, Crna Gora, Republika Sjeverna Makedonija, Moldova, Rumunjska, Ruska Federacija, Srbija, Tadžikistan, Turska, Ukrajina i Uzbekistan.

standarda za stručnu provedbu unutarnje revizije (ISPPA) i ključnih pokazatelja učinaka, osiguranje kvalitete i programe za poboljšanje te ulogu SHJ-a u monitoringu unutarnje revizije u javnom sektoru. Upoznali su se s izazovima i rješenjima različitih zemalja. Članovi radne skupine zaključili su da postoji potreba za revidiranjem uloge SHJ-a koje bi obuhvaćalo prijelaz s osnovnih aktivnosti i aktivnosti na razini politike na operativnu ulogu u okviru koje SHJ djeluje više kao edukator i centar izvrsnosti koji pruža potporu unutarnjim revizorima u javnom sektoru u praksi. Na temelju toga izrađen je i objavljen novi proizvod znanja pod nazivom *Smjernice za monitoring funkcije unutarnje revizije koji provodi središnja harmonizacijska jedinica*.

Radna skupina za unutarnju kontrolu

Radna skupina za unutarnju kontrolu nastavila je svoj rad u FG 2021. u pogledu trenutnih izazova te dobre prakse pri provedbi unutarnje kontrole, posebice u kontekstu pandemije. Članovi su se sastali u formatu virtualne radionice Smart Interactive Talk te su diskutirali o ulozi SHJ-a u koordinaciji unutarnjih kontrola tijekom pandemije. Predstavnici zemalja, međunarodni stručnjaci i predstavnik Europske komisije pridonijeli su svojim stajalištima i pružili uvid u utjecaj koronavirusne bolesti COVID-19 na unutarnju kontrolu i unutarnju reviziju. Sudionici su razmatrali utjecaj pandemije na pet elemenata okvira unutarnje kontrole COSO-a.¹⁵

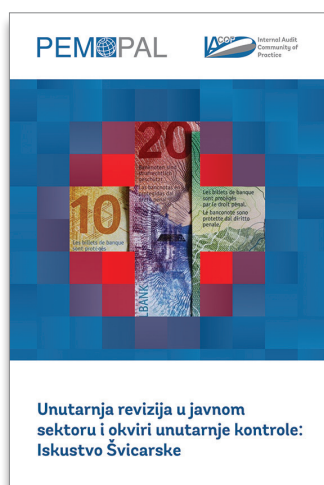
¹⁵ Unutarnje kontrole Komisije sponzorskih organizacija povjerenstva Treadway – Integrirani okvir <https://www.coso.org/pages/ic.aspx>

Radna skupina za reviziju u praksi

Radna skupina za reviziju u praksi ostvarila je dodatan napredak u svojem radu koji se odnosi na novosti o napretku, izazovima i planovima u područjima unaprjeđenja reformi unutarnje revizije u javnom sektoru i jačanja unutarnje revizije u kontekstu pandemije. U okviru virtualne radionice Smart Interactive Talk više od 50 ključnih službenika u području unutarnje revizije i unutarnje kontrole otvoreno je razgovaralo o dobrim praksama i razmjenjivalo iskustva. Sudionici su utvrdili glavne izazove u pogledu jačanja unutarnje revizije u zemljama članicama, a oni uključuju nedostatak kapaciteta, vještina i resursa, nedovoljnu posvećenost rukovodstva vrijednosti koju donosi unutarnja revizija i nedovoljno razumijevanje te vrijednosti. Stoga su sudionici u zaključku istaknuli važnost revizijskih komisija i uloge SHJ-a u podržavanju i usmjeravanju unutarnjih revizora. Na zahtjev članova, i kako bi se ispunila njihova očekivanja, te su teme dodatno istražene u okviru plenarne sjednice IACOP-a.

3.3.2. PROIZVOD ZNANJA IACOP-a ZA FG 2021.

Unutarnja revizija u javnom sektoru i okviri unutarnje kontrole: Iskustvo Švicarske



U publikaciji se opisuje pristup koji je Švicarska primijenila u pogledu provedbe unutarnje revizije u javnom sektoru i okvira za unutarnje kontrole, a temelji se na materijalima i diskusijama s IACOP-ova virtualnog studijskog posjeta švicarskom Državnom tajništvu za ekonomske poslove održanom 1. srpnja/ jula 2020.

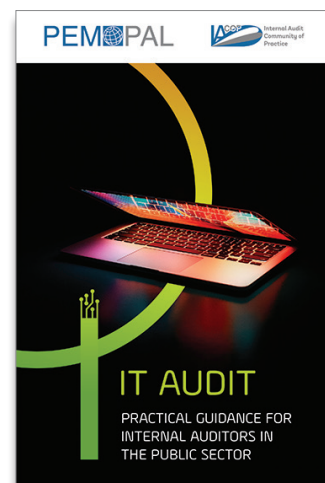
Smjernice za monitoring funkcije unutarnje revizije koji provodi središnja harmonizacijska jedinica

Ovu je publikaciju izradila Zajednica prakse za unutarnju reviziju (IACOP) kako bi zabilježila glavne zaključke prvih dvaju sastanaka Radne skupine za izazove SHJ-a. Monitoring koji obavlja SHJ ključna je i temeljna zadaća te jedinice koja se sastoji od dva odvojena aspekta: pridržavanja standarda/ propisa/metodologije i kvalitete / dodane vrijednosti. Monitoringom se stvara osnova za utvrđivanje kvalitete funkcioniranja unutarnje revizije u javnom sektoru, a o rezultatima te aktivnosti potrebno je izvještavati vladu na godišnjoj osnovi.



Revizija IT-a: Praktične smjernice za unutarnje revizore u javnom sektoru

Ova se publikacija temelji na materijalima i diskusijama s IACOP-ove virtualne radionice Smart Interactive Talk na kojoj su sudjelovali revizori iz zemalja članica, uključujući revizore u području IT-a, te se u njoj navode praktične smjernice o konceptu revizije u području IT-a i pristupu takvoj vrsti revizije, kao i o povezanim fokusnim područjima i izvorima zabrinutosti, uključujući na primjer: godišnju procjenu rizika u području IT-a; revizijski univerzum IT-a; planiranje i izvršavanje revizijskog angažmana u području IT-a, izvještavanje o njemu i poduzimanje daljnjih mjera; strateško upravljanje rizikom IT-a u javnom sektoru; reviziju upravljanja IT-om u javnom sektoru; kontrole ključnih poslovnih aplikacijskih sustava i pomoćne opće kontrole IT-a; reviziju upravljanja kontinuitetom poslovanja; te savjete o tome kako se u digitalnom dobu može izvršavati uloga strateškog savjetnika višem rukovodstvu. Izrada publikacije u završnoj je fazi, a objava je planirana za FG 2022.



4.

REZULTATI PEMPAL-a:
VISOKOKVALITETNE I
RELEVANTNE USLUGE I
RESURSI ZA ČLANOVE

Pandemija je povećala potražnju za pravodobnom i visokokvalitetnom izgradnjom kapaciteta u području razvoja odgovora u obliku politike upravljanja javnim financijama i u području oporavka nakon pandemije održavanjem praktičnih edukacija za učenje uz pomoć kolega i učenje iz međunarodnog iskustva. PEMPAL se nalazi u jedinstvenom položaju za odgovaranje na tu potražnju.

U okviru vanjske evaluacije provedene 2021. potvrđeno da je PEMPAL i dalje važan za zemlje članice i njihove prioritete reformi. Sudjelovanje jača kapacitete u pogledu reformi PFM-a, dok aktivnosti pridonose poboljšanjima sustava PFM-a u zemljama članicama i pružaju potporu uspješnoj provedbi drugih multilateralnih i bilateralnih programa za upravljanje javnim financijama i upravljanje općenito. Zajednice

prakse PEMPAL-a omogućuju članovima da se povežu i uče jedni od drugih te da izrađuju visokokvalitetne sustavne materijale i proizvode znanja koje korisnici upotrebljavaju i cijene. Općenito govoreći, u okviru evaluacije zaključeno je da osnovni model mreže funkcionira jer ima dobro vodstvo i iznimno kvalitetnu tehničku potporu i potporu Tajništva, a ključni elementi djelovanja PEMPAL-a također dobro funkcioniraju.

U okviru pregleda na sredini razdoblja zaključeno je da se očekuje da mreža nakon pandemije prijeđe na hibridan način rada, pri čemu će se skupovi uživo kombinirati s virtualnim skupovima. Time se prepoznaje nužnost sastanaka uživo s obzirom na to da se važan dio razmjene znanja odvija u takvim kontekstima (bilo to formalno u okviru samih skupova ili neformalno „na marginama” skupova).

4.1. KVALITETA I RELEVANTNOST SKUPOVA I MATERIJALA

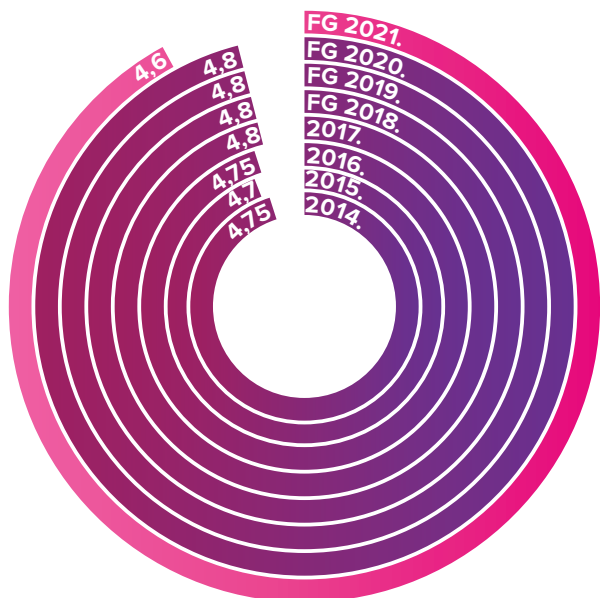
Resursni timovi i izvršni odbori razumiju da je odabir pravih tema na koje se treba usredotočiti u okviru širokih područja reformi u kojima djeluju radne skupine od ključne važnosti za relevantnost zajednica prakse. Ključna usluga koju je PEMPAL pružao bila je organizacija tematskih skupova posvećenih pitanjima od najvećeg interesa za članove. Vanjskom evaluacijom utvrđeno je da je svaka od triju Zajednica prakse razvila snažne mehanizme za prikupljanje informacija o interesima i preferencijama članova. Podaci prikupljeni anketom u okviru vanjske evaluacije ukazuju na to da su ti mehanizmi učinkoviti, dok je velik udio ispitanika izjavio da su zadovoljni procesima. Ukupno je 93 % ispitanika iz BCOP-a, 98 % ispitanika iz IACOP-a i njih 92 % iz TCOP-a izjavilo da su zadovoljni odnosno vrlo zadovoljni činjenicom da mogu izraziti svoja stajališta.

Zajednice prakse neprestano revidiraju formate skupova i jedna od druge uče poboljšati iskustvo i mogućnosti učenja članova. Svaka Zajednica prakse osmislila je različita sredstva za poboljšanje sudjelovanja članova na skupovima, osiguravanje relevantnosti diskusija i olakšavanje razmjene znanja i učenja među kolegama. Podaci prikupljeni u okviru razgovora i anketa tijekom vanjske evaluacije potvrđuju vlastite podatke PEMPAL-a koji pokazuju da su ocjene zadovoljstva skupovima u svim Zajednicama prakse u prosjeku vrlo visoke, da skupovi uglavnom ispunjavaju ili premašuju očekivanja sudionika, da su dnevni redovi dobro pripremljeni, da su obuhvaćene važne teme, da su predavači kvalitetni te da se skupovi predlažu na pravoj razini.

Članovi cijene nastavak održavanja skupova PEMPAL-a usprkos globalnoj pandemiji, no naglašavaju važnost povratka skupovima uživo što je prije moguće. Podaci prikupljeni u evaluacijskim razgovorima ukazuju na to da članovi cijene skupove uživo jer im omogućuju vođenje temeljitih diskusija. Članovi su se složili da su se Zajednice prakse dobro nosile s prilagodbom na razne formate skupova kako bi se oni nastavili usprkos ograničenju putovanja, no istaknuli su da je kvaliteta njihova sudjelovanja dovedena u pitanje. Ostali su u svojem radnom prostoru i često bi ih se ometalo tijekom blokova. Međutim, priznali su da virtualni formati skupova omogućuju sudjelovanje većeg broja osoba po zemlji članici.

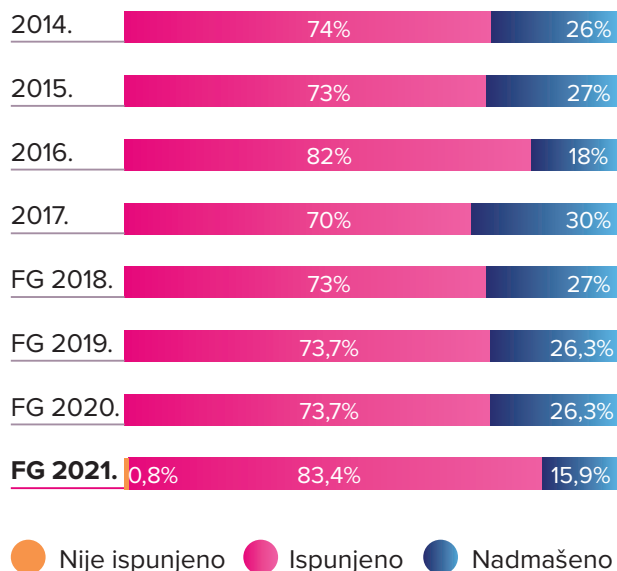
Ankete provedene nakon skupova PEMPAL-a pokazuju da je prosječno zadovoljstvo skupovima i dalje visoko (slika 19.) i da skupovi ispunjavaju očekivanja većine sudionika, a čak ih i premašuju kod znatnog broja (slika 20.). Sudionici su prikladnost sadržaja skupa ocijenili pozitivno (slika 21.), no s druge strane relevantnost pitanja koja su bila predmet skupova za njihov rad ocijenili niže nego proteklih godina (slika 22.). Sve ocjene koje prelaze 4,5 smatraju se vrlo zadovoljavajućima, a neznatne razlike u ocjenama među različitim godinama smatraju se normalnima. No istodobno je teško ispuniti očekivanja s obzirom na to da je letvica tijekom godina podignuta vrlo visoko, posebno u trenutačnom virtualnom okruženju. 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 (vidjeti Prilog 1.).

Slika 19.: Opće zadovoljstvo skupovima



Izvor: Standardizirane online ankete koje se provode nakon svakog značajnijeg skupa

Slika 20.: Očekivanja sudionika u pogledu skupova, %



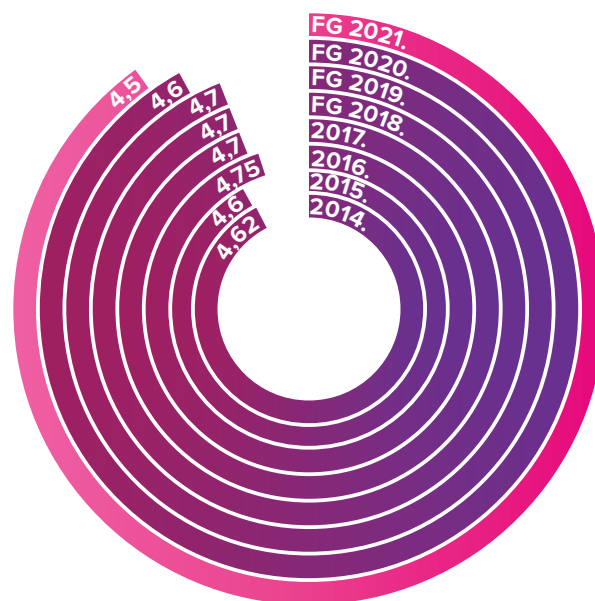
Izvor: Standardizirane online ankete koje se provode nakon svakog značajnijeg skupa

Slika 21.: Prikladnost sadržaja skupova



Izvor: Standardizirane online ankete koje se provode nakon svakog značajnijeg skupa

Slika 22.: Skupovi su se bavili pitanjima važnima za rad sudionika



Izvor: Standardizirane online ankete koje se provode nakon svakog značajnijeg skupa

Resursi PEMPAL-a koji su dostupni članovima uključuju proizvode znanja, izvještaje o skupovima, prezentacije sa skupova, pomoćne materijale za skupove i dokumentaciju sustava upravljanja javnim financijama u zemljama članicama (kao što su zakoni o upravljanju javnim financijama). Rezultati ankete provedene u okviru vanjske evaluacije ukazuju na to da značajan udio članova svih triju zajednica prakse upotrebljava resurse PEMPAL-a. Otprilike 80 % njih izjavilo je da su upotrebljavali različite vrste resursa zajednica prakse barem jednom ili više puta u razdoblju od srpnja/jula 2017. do srpnja/jula 2020. U svim trima kategorijama resursa (pomoćni materijali za skupove, izvještaji u skupovima i proizvodi znanja) više od 90 % ispitanika ocijenilo je kvalitetu resursa kao dobru ili visoku.

Slika 23.: Prezentacije su bile relevantne i korisne



Izvor: Standardizirane online ankete koje se provode nakon svakog značajnijeg skupa

U okviru vanjske evaluacije utvrđeno je da su proizvodi znanja, uključujući pojmovnike, priručnike i smjernice koje sadržavaju studije slučaja, alate i metodologije, kvalitetni i cijenjeni te da ih članovi upotrebljavaju. Prepoznavajući dugo trajanje postupka izrade proizvoda znanja, članovi su izrazili interes za učestalijim, kraćim i pravodobnim proizvodima znanja, kao što su blogovi ili kratki radovi o trenutačnim kretanjima koji bi popratili skupove i predstavljali mogućnosti za učenje. Zajednice prakse i resursni timovi bavili su se tim prijedlogom te je, primjerice, BCOP promijenio svoj pristup u FG 2021. te će radne skupine izrađivati više manjih napomena znanja o užim podtemama koje se mogu brže izraditi.

Članovi PEMPAL-a potvrdili su da se proizvodi znanja zajednica prakse upotrebljavaju u svrhu potpore

procesima reforme upravljanja javnim financijama koji se odvijaju u njihovim zemljama. Na primjer, proizvode znanja upotrebljavali su članovi IACOP-a pri izradi propisa i drugih nacionalnih dokumenata te za potrebe istraživanja mogućih reformi. Također su se upotrebljavali za izradu nacionalnih edukativnih materijala; na primjer, proizvodi znanja BCOP-a pružaju različite savjete za različite zemlje članice PEMPAL-a. Posebna vrijednost koju proizvodi znanja PEMPAL-a imaju za članove mreže proizlazi iz činjenice da se oni temelje na globalnim dobrim praksama i savjetima prilagođenima kontekstu zemalja članica PEMPAL-a. Neki proizvodi znanja PEMPAL-a, posebice niz vodiča IACOP-a o funkciji unutarnje revizije, proširili su se izvan regije: prevedeni su i upotrebljavaju se i u drugim područjima u svrhu potpore reformama unutarnje revizije.

4.2. PODRŠKA RESURSNIH TIMOVA ZAJEDNICA PRAKSE ZA KVALITETU SADRŽAJA

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

Resursni tim ima ključnu ulogu. Vrlo su važne funkcije rukovodstva koje pruža. Kad planiramo, svjesni smo da nešto gradimo i da nam je u tome potrebna potpora. U okviru Zajednica prakse vlada neformalna atmosfera, ali se radi ozbiljno i na profesionalan način. Način na koji se posao obavlja shvaća se vrlo ozbiljno.

član Izvršnog odbora, vanjska evaluacija

Slika 24.: Kvaliteta pruženih usluga – sve zajednice prakse



Izvor: Standardizirane online ankete koje se provode nakon svakog značajnijeg skupa

Slika 25.: Kvaliteta govornika na skupovima



Izvor: Standardizirane online ankete koje se provode nakon svakog značajnijeg skupa

Ključni članovi resursnih timova Svjetske banke u FG 2021. 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), Arman Vatyán (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. Stručnjaci koji surađuju sa Svjetskom bankom bili su Mark Silins i Mike Williams za TCOP, Richard Allen, Ivor Beazley, Tatiana Vinogradova i Nina Hajoyan za BCOP 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. U okviru suradnje s BCOP-om Tajništvo OECD-a velikodušno je stavilo na raspolaganje stručnost svojeg osoblja, na čijem je čelu Axel Mathot, dok je Međunarodno partnerstvo za proračun stavio na raspolaganje stručnjakinju Eleni Mondo.

U okviru vanjske evaluacije potvrđeno je da su resursni timovi i Tajništvo ključni za funkcioniranje mreže. Članovi, partneri i donatori imali su samo riječi hvale za tehničku potporu i potporu Tajništva koju mreži pružaju timovi. Članovi Izvršnih odbora i ostali članovi s kojima su se vodili razgovori čvrsto su uvjereni da su profesionalnost, stručnost i vještine resursnih timova vrlo važni čimbenici PEMPAL-ova uspjeha.

Vanjskom evaluacijom utvrđeno je da se uloge resursnih timova i izvršnih odbora međusobno nadopunjuju. I članovi Izvršnih odbora i resursni timovi smatrali su da se njihove uloge međusobno nadopunjuju i osnažuju kad je riječ o funkcioniranju Zajednica prakse, što uključuje planiranje smjera aktivnosti, dizajniranje skupova i izradu proizvoda znanja Zajednica prakse. Svi članovi Izvršnih odbora izjavili su da su potpora i stručnost resursnih timova od ključne važnosti i da su savjeti koje pružaju iznimno kvalitetni, uključujući savjete u pogledu stručnjaka i predavača, bez da su nametali svoja stajališta Izvršnim odborima.

Smatra se da stručnjaci donose dodanu vrijednost razmjeni znanja među kolegama. Ispitanici su često navodili doprinose stručnjaka kao ključni čimbenik u učenju i napredovanju Zajednica prakse te da je njihov angažman glavni razlog zbog kojega je članstvo u PEMPAL-u relevantno za njihove zemlje. Resursni timovi naglasili su da stručnjaci imaju važnu ulogu kad je riječ o pružanju potpore izradi visokokvalitetnih proizvoda znanja. RS-ovi izrađivali su materijale, a stručnjaci pružali potporu resursnim timovima pri oblikovanju inputa članova (koji su ponekad u usmenom obliku) u dokumente. Stručnjaci također pružaju potporu pri održavanju skupova.

Sudionici skupova ocijenili su kvalitetu usluga pruženih COP-ovima visokom ocjenom u anketama provedenim nakon skupova u FG 2021. Ankete za evaluaciju skupova također postavljaju pitanja o kvaliteti usluge koje pružaju izvršni odbori, resursni timovi i gostujući predavači. Ove skupine ocijenjene su vrlo visokim ocjenama za sva tri COP-a (slike 24., 25. i 26.).

Slika 26.: Kvaliteta usluga koje su pružili resursni timovi zaduženi za skupove



Izvor: Standardizirane online ankete koje se provode nakon svakog značajnijeg skupa

4.3. KVALITETA LOGISTIČKE I ADMINISTRATIVNE PODRŠKE – TAJNIŠTVO PEMPAL-a

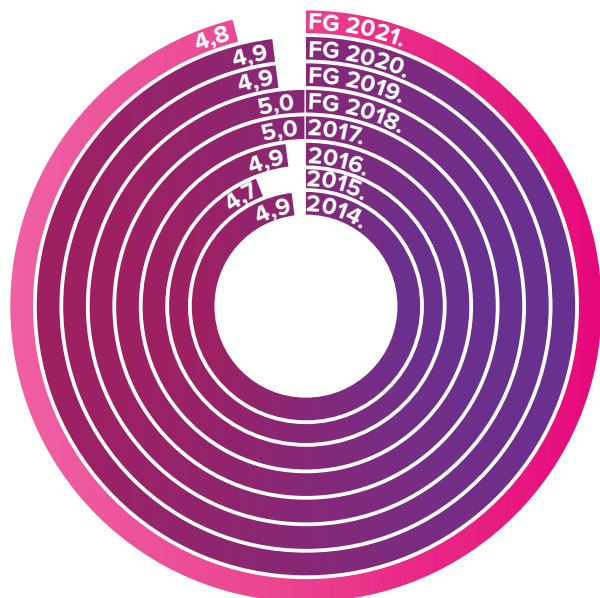
Usluge administrativne i logističke podrške koje je pružilo Tajništvo PEMPAL-a također su ključne za postizanje rezultata strategije. Funkcije Tajništva uključuju: organizaciju skupova, odnosno distribuciju poziva na skupove, organizaciju poveznica na skupove i simultanih prijevoda, pružanje pozadinskih materijala za diskusije Upravnog odbora PEMPAL-a, npr. u pogledu izmjena internih propisa, pružanja ažuriranih informacija o proračunima COP-ova, monitoringa učinka na temelju sveobuhvatnog skupa pokazatelja, pripremu izvještaja o napretku i godišnjih izvještaja, održavanje i uređivanje PEMPAL-ove internetske stranice i biltena, vođenje evidencije o PEMPAL-

ovim skupovima i vođenje virtualne biblioteke te organiziranja *online* sastanaka. 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.

U okviru vanjske evaluacije zabilježeno je da su visoku kvalitetu usluga Tajništva potvrdili svi ispitanici s kojima su se vodili razgovori te je mnogo njih istaknulo njegov rad kao prednost mreže. Sudionici PEMPAL-a, uključujući više službenike koji su upoznati s radom mreže, kao i ispitanici-partneri izjavili su da se skupovi PEMPAL-a u logističkom smislu uvijek dobro organizirani. Velik broj njih je skupove PEMPAL-a usporedio s drugim skupovima u kojima sudjeluju te izjavio da smatra da su skupovi PEMPAL-a bolje organizirani. Članovi Izvršnih odbora Zajednica prakse i članovi Upravnog odbora također su potvrdili kvalitetu tima Tajništva. Odgovori iz ankete podudaraju se s odgovorima danima u razgovorima, pri čemu je više od 95 % članova svih triju Zajednica prakse izjavilo da su zadovoljni uslugama Tajništva, dok nijedan ispitanik nije izrazio nezadovoljstvo.

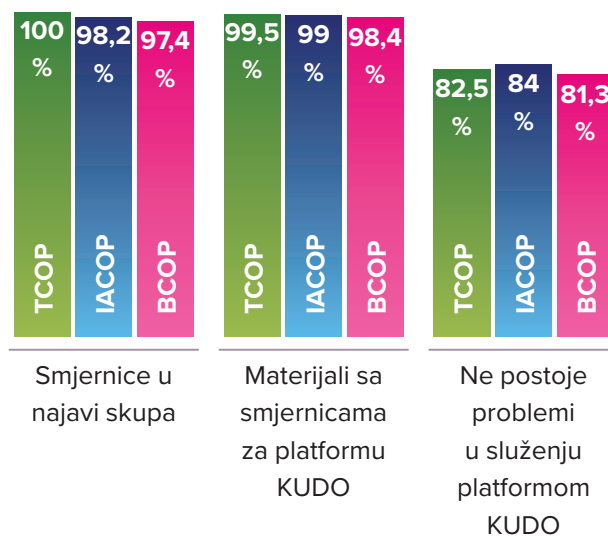
Ispitanici u anketi provedenoj među članovima također su izjavili da su zadovoljni logistikom i kad je riječ o skupovima uživo i videokonferencijskim skupovima. Podaci iz razgovora i evaluacijske ankete potvrđuju podatke koji proizlaze iz anketa nakon

Slika 27.: Kvaliteta vođenja skupova (Tajništvo)



Izvor: Standardizirane online ankete koje se provode nakon svakog značajnijeg skupa

Slika 28.: Kvaliteta organizacije videokonferencija



skupova u vezi sa zadovoljstvom članova u pogledu organizacije skupova. Nešto niži udio članova BCOP-a i IACOP-a izjavilo je da je zadovoljno organizacijom videokonferencijskih skupova u usporedbi sa skupovima uživo, ali je razina zadovoljstva i dalje vrlo visoka (90 % i više). Na temelju podataka iz razgovora može se zaključiti da je razlog tomu to što članovi općenito preferiraju skupove uživo. Međutim, članovi TCOP-a jednako su zadovoljni organizacijom i jednih i drugih skupova. Razlog tomu može biti činjenica da se TCOP češće koristio videokonferencijskim skupovima prije pandemije.

Tajništvo je još uvijek smješteno u moskovskom uredu Svjetske banke. Članovi Tajništva su Galina S. Kuznetsova (glavna koordinatorica), Ksenia Malafeeva (koordinatorica BCOP-a), Ekaterinua Zaleeva (koordinatorica TCOP-a) i Kristina Zaituna (koordinatorica IACOP-a).

Usluge Tajništva članovi i dalje ocjenjuju visokim ocjenama. Podaci prikupljeni iz anketa za evaluaciju skupova tijekom FG 2021. pokazuju da su usluge Tajništva i u FG 2021. ostale na visokoj razini, iako je ta razina bila neznatno niža nego u okolnostima u kojima su se skupovi održavali uživo (**slika 27.**). Organizacija skupova putem interneta s pomoću platforme KUDO dobila je vrlo visoke ocjene (**slika 28.**).

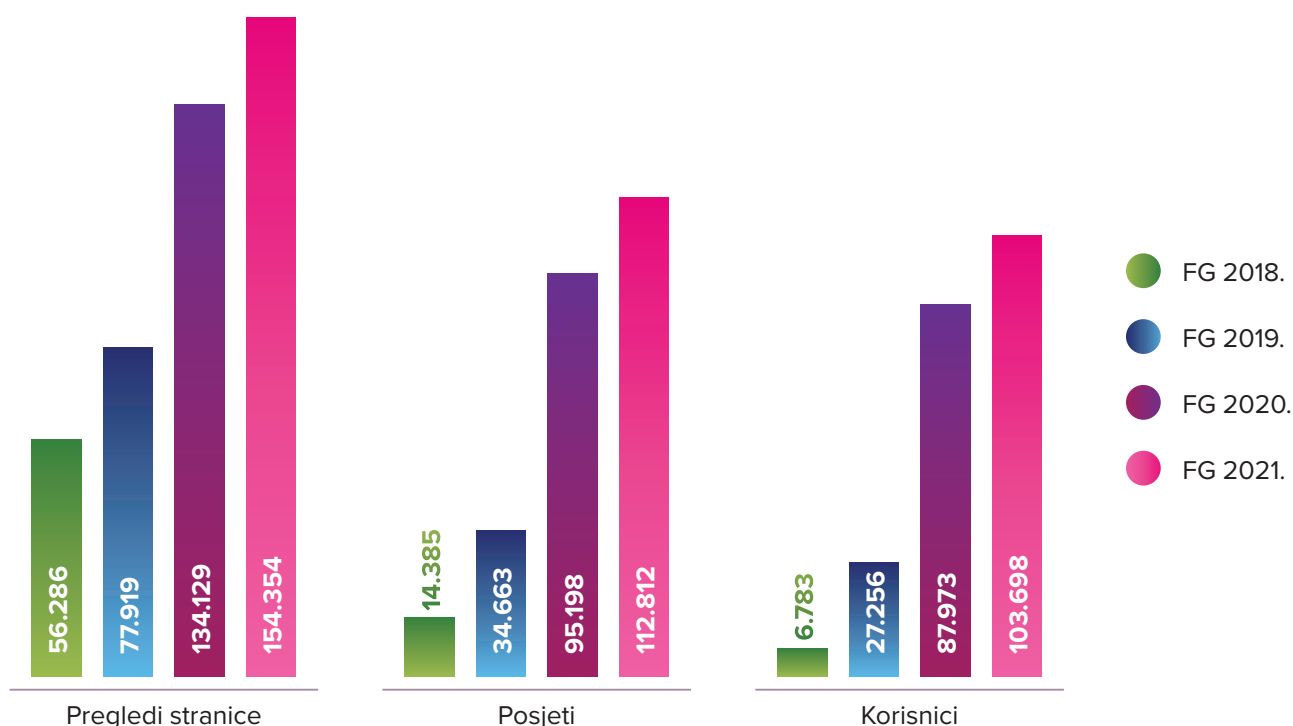
Jedna od dužnosti Tajništva je održavanje internetskih stranica PEMPAL-a gdje se nalazi glavna baza podataka o svim aktivnostima programa. Ta je dužnost postala još važnija tijekom pandemije jer internetske stranice funkcioniraju kao glavni repozitorij informacija. Svi su materijali sa skupova javno 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. Takvo funkcioniranje „bez papira” znatno je olakšalo prijelaz na isključivo virtualni način rada tijekom pandemije. Virtualna knjižnica PEMPAL-a pridružena internetskim stranicama efikasna je i isplativa baza podataka za sve materijale sa skupova te nacionalne dokumente koje su sudionici podijelili, uključujući zakone, propise, analitičke proizvode itd. U okviru vanjske evaluacije pokazalo se da 91 % od ukupno 135 ispitanika smatra da su internetske stranice PEMPAL-a općenito dobre ili visoke kvalitete. Nijedan ispitanik ne smatra da je web-stranica niske kvalitete.

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 i

dalje značajno povećan promet u FG 2021. (slika 29.) nakon prijelaza na potpuno virtualan način rada. To je rezultat truda uloženog proteklih godina u pogledu usklađivanja svih dokumenata i proizvoda znanja na internetskoj stranici PEMPAL-a, uključujući najave skupova, materijale za skupove i prevedene prezentacije, koje su na zahtjev članova nekih od zajednica dodane prije održavanja skupova.

U velikoj se mjeri održavaju konferencije u stvarnom vremenu s pomoću alata za videokonferencije koje podržava Svjetska banka (npr. Skype, WebEx, SurveyMonkey, KUDO, Zoom) i kojima se uvelike služi PEMPAL. Oni se uspješno upotrebljavaju za sastanke izvršnih odbora COP-ova i sastanke Upravnog odbora te zajednice prakse. Alat SurveyMonkey upotrebljava se 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 ograničenjima uvjetovanih pandemijom u pogledu sastanaka i putovanja u svim zemljama članicama.

Slika 29.: Promet na internetskoj stranici PEMPAL-a



5.

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

Predani članovi i vodstvo ključni su za mrežu PEMPAL. Evaluacijom je zaključeno da je mreža PEMPAL-a u trenutačnom obliku održiva s obzirom na to da je podržavaju donatori, niz tehničkih partnera i zemlje članice, koji cijene rad mreže. Rezultati su pokazali da su mreža PEMPAL-a i Zajednice prakse, kao i teme kojima se one bave, važne za članove i reforme u njihovim zemljama. Također postoje čvrsti dokazi da strukture mreže dobro funkcioniraju, da

usmjerenje mreže određuju članovi i da se ono izražava putem rukovodećih skupina članova te da mreža prima snažnu podršku i podršku tajništva. To je dovelo do skupova visoke kvalitete, sukladno ocjenama članova i zainteresiranih strana, te do resursa koje članovi i partneri upotrebljavaju u značajnoj mjeri i koje su dobro prihvatili. Mreža PEMPAL-a osigurala je preuzimanje obveze potpunog financiranja razdoblja provođenja Strategije.

5.1. PREDANO RUKOVODSTVO I ČLANOVI

Mreža je nastavila da prima snažnu podršku od zemalja članica i pojedinačnih članova u FG 2021. s pomoću različitih kanala, unatoč ozbiljnim ograničenjima prouzročenim pandemijom. Evaluacijom je potvrđeno da zemlje članice smatraju PEMPAL jedinstvenom platformom za profesionalni angažman i iznimno ga cijene Tri Zajednice prakse u današnje su vrijeme mnogo veće i gušće mreže nego prije osam godina. Članovi se često povezuju izvan formalnih skupova u svrhu razmjene informacija i traženja savjeta od kolega.

Zajednice prakse imale su posvećene članove i dobre razine sudjelovanja. Vanjskom evaluacijom utvrđeno je da su zemlje članice imale dovoljno interesa za mrežu te da postoje dovoljno snažni povijesni i trenutačni povezujući čimbenici da bi mreža bila održiva u smislu članstva i kvalitete sudjelovanja. Ukupno gledajući, tijekom godina Zajednice prakse poboljšale su strategije u pogledu članstva i skupova te je jasno vidljiv napredak u poboljšanju kvalitete sudjelovanja u Zajednicama prakse. Profili triju zajednica prakse razlikuju se u pogledu broja pojedinačnih i ključnih sudionika, no sve tri zajednice prakse imaju koristi od dosljednosti u pogledu sudjelovanja i prave razine broja sudionika. Istovremeno je bilo važno privući nove

Izvršni odbor je poput dirigenta, pa su opći i specifični ciljevi ispravno identificirani od strane Izvršnog odbora IACOP-a i odgovaraju na potrebe zemalja.

član IACOP-a, vanjska evaluacija)

članove koji se nalaze na relevantnim funkcijama kako bi se omogućila dosljednost članstva s obzirom na fluktuaciju osoblja u zemljama članicama.

Vanjskom evaluacijom utvrđeno je da su Izvršni odbori i Upravni odbor bili učinkoviti forumi za donošenje odluka, a cilj im je bio osigurati dobro upravljanje Zajednicama prakse i mrežom. Struktura institucionalnih aranžmana mreže čvrsta je i funkcionira besprijekorno. Članovi PEMPAL-a zadovoljni su učinkom Izvršnih odbora te smatraju da predmetna struktura dobro odražava njihova stajališta i profesionalne interese.

Smatram da najveća snaga PEMPAL-a ne leži u sastancima. Njegova najveća snaga su članovi – svi smo kolege na istoj razini. U našoj komunikaciji ne postoje prepreke. Mogu poslati poruku e-pošte bilo kojem kolegi unutar PEMPAL-a u svrhu informiranja o nekoj regulativi ili pojašnjenja. Naša kolegijalna povezanost nadilazi trenutačno članstvo u PEMPAL-u; i dalje sam u kontaktu s bivšim kolegama s kojima sam davno surađivao.

član Izvršnog odbora BCOP-a i viši službenik, vanjska evaluacija

Izvršni odbori, čiji rad pokreće mrežu, uključuju volontere iz zemalja članica koji ulažu znatnu količinu vremena u aktivnosti mreže. Većina članova Izvršnih odbora radi već nekoliko godina u svojem odboru. S obzirom na to da su brojni članovi izvršnih odbora na rukovodećim položajima u svojim matičnim institucijama, takva posvećenost pokazuje veliku predanost mreži PEMPAL-a. Tri člana Izvršnog odbora TCOP-a u FG 2021.,¹⁶ primjerice, bili su visoki rukovoditelji državnih riznica zemalja članica (izvršni rizničar ministarstva financija Kazahstana te zamjenici glavnih rizničara Bjelarus i Ruske Federacije). Voditeljica Sektora za državno računovodstvo u Državnoj riznici Ministarstva financija Hrvatske bila 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 svih 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 BCOP-a i IACOP-a sastali su se tri puta tijekom FG 2021., a Izvršni odbor TCOP-a sastao se četiri puta. Izvršni odbori BCOP-a i TCOP-a sastavili su zapisnike,¹⁷ a Izvršni odbor IACOP-a pohranio je zapisnike na internim web-stranicama Zajednice koji su dostupni na zahtjev.

U FG 2021. u izvršnim odborima COP-ova predstavljeno je 16 od 23 zemlje članice. Operativnim smjernicama programa sastav odborâ bio je ograničen na devet predstavnika zemalja. Svaka zajednica prakse imala je vlastiti unutarnji postupak utvrđivanja kandidata za članstvo u izvršnom odboru i odabir rukovodstva, a operativnim smjernicama zahtijevali su se godišnji izbori za predsjednika (popisi članova izvršnih odbora nalaze se u Prilogu 2.).

Održavanje skupova putem interneta tijekom cijele FG 2021. otežalo je motiviranje zemalja članica na sudjelovanje na visokoj razini. Međutim, unatoč tome što se sastanci uživo nisu održavali u zemljama domaćinima, zemlje članice ipak su, uz redovne sastanke kojima prisustvuju visoki službenici, organizirale i sastanke kojima su prisustvovali sudionici na rukovodećoj razini i kojima su nazočili visoki službenici. Ukupno je 47 visokih službenika¹⁸ iz zemalja članica nazočilo PEMPAL-ovim skupovima uživo u FG 2021. (8 na BCOP-ovim skupovima, 22 na TCOP-ovim i 17 na IACOP-ovim).

Aktivan rad članova na pripremi i provedbi skupova COP-ova važan je čimbenik uspjeha aktivnosti PEMPAL-a. Predstavnici zemalja članica aktivno su osmišljavali i provodili dnevne redove skupova tijekom FG 2021. Prema podacima koje je prikupilo Tajništvo PEMPAL-a, članovi zajednica prakse na skupovima u FG 2021. pripremili su i održali 48 prezentacija.

¹⁶ Jedno radno mjesto nije bilo popunjeno u tom trenutku.

¹⁷ Svi zapisnici su dostupni na <https://www.pempal.org/hr/about/governance/ex-com-bcop> i <https://www.pempal.org/hr/about/governance/ex-com-tcop>

¹⁸ Visoki službenici su ministri/zamjenici ministara financija, glavni rizničari i zamjenici glavnih rizničara te osobe na jednakovrijednim funkcijama.

Razina sudjelovanja ostala je usporediva s razinom sudjelovanja na događajima uživo. Isto tako, članovi zajednica prakse aktivno su pridonosili radu na proizvodima znanja.

PEMPAL dionike obavještava o aktivnostima kako bi pomogao da se održi snažna podrška programu.

Tromjesečni bilteni i Godišnji izvještaj šalju se dionicima. Članovi aktivno promiču vrijednost PEMPAL-a u svojim zemljama. To je u pravilu podrazumijevalo održavanje skupova uživo u zemljama domaćinima, uključujući reportaže u medijima, intervjue i priopćenja za medije na internetskim stranicama ministarstava financija i riznice. U okolnostima izostanka skupova uživo članovi su nastavili dijeliti informacije o skupovima, pri čemu su često iskorištavali njihovu virtualnu prirodu kako bi ostvarili najveći mogući doseg. IACOP je bio posebno aktivan u nastojanjima da proširi svoj doseg. Izmijenio je svoju uobičajenu pozivnicu kako bi skupove učinio inkluzivnijima te je poticao primatelje da pozivnicu i materijale podijele sa što većim brojem osoba. Članovi iz Moldove slali su pozivnice unutarnjim revizorima s pomoću popisa adresa e-pošte i grupe na Facebooku. Kolege iz Sjeverne Makedonije slali su pozivnice unutarnjim revizorima s pomoću popisa

Prednost skupova uživo je interakcija s kolegama, razgovor s predavačima, mogućnost promišljanja te naknadnog postavljanja dodatnih pitanja. Možemo temeljitije pristupiti proizvodima i diskusijama te bolje predstaviti svoja stajališta.

član BCOP-a, vanjska evaluacija

adresa e-pošte, a Ministarstvo financija na svojim je internetskim stranicama prenosilo skup. Ministarstvo financija Gruzije poslužilo se internim popisima adresa e-pošte kako bi prosljeđivalo pozivnice na skupove IACOP-a unutarnjim revizorima. Pojedini su članovi IACOP-a dijelili pozivnice na skupove s pomoću Facebooka i Instagrama. Još primjera napora koje su članovi uložili u promicanje aktivnosti zajednica prakse navedeno je u **okviru 1.** u nastavku.

Okvir 1.: Primjeri promidžbenih aktivnosti članova PEMPAL-a u FG 2021.

Ankete nakon skupova provedene tijekom FG 2021. pokazale su da sudionici na mnogo različitih načina promiču PEMPAL i dijele informacije o skupovima:

Često kao predavač sudjelujem na seminarima za zaposlenike drugih državnih tijela i proračunske korisnike na državnoj i lokalnoj razini. Smatram to prilikom za izlaganje o PEMPAL-u i primjenu znanja stečenog na skupovima PEMPAL-a.

— član BCOP-a

Tijekom skupova vodimo kratke bilješke koje naknadno podijelimo s kolegama.

— član TCOP-a

Često se koristimo materijalima sa skupova pri izradi pravnih dokumenata i potkrjepljenju analiza.

— član IACOP-a

Budući da predajem financijski profesionalni razvoj, često tražim od studenata da s pomoću materijala na kojima se temelje prezentacije pripreme vlastitu prezentaciju koja će biti usmjerena na primjer naše zemlje.

— član TCOP-a

Kolege su izradili izvještaj i predstavili ga na tjednom internom sastanku u okviru SHJ-a održanom putem videoveze.

— član IACOP-a



Informacije i poveznicu na internetske stranice dijelim u chatu / izvještaju za rukovodstvo.

— član TCOP-a

Neki moji kolege mogli su sudjelovati u ovom skupu jer format webinara omogućava sudjelovanje većeg broja zaposlenika.

— član BCOP-a

Preuzimam materijale s internetskih stranica i šaljem ih kolegama iz odjela, zatim ih zajedno proučimo i diskutiramo o njima.

— član TCOP-a

Izradili smo prezentaciju koja je objavljena na internetskim stranicama naše organizacije.

— član IACOP-a

Kolege koji su za to bili zainteresirani imali su mogućnost poslušati prezentaciju. Materijali su objavljeni javno na internetskim stranicama kako bi bili dostupni svim kolegama.

— član TCOP-a

Diskutirala sam o zanimljivoj radionici i stavila sam prezentacije na dijeljeni link kojeg koriste svi zaposlenici unutarne revizije u našoj instituciji.

— član IACOP-a

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.

U FG 2021. glavni izvor sredstava za financiranje programa bio je PEMPAL-ov MDTF, u okviru kojeg su financijska sredstva osigurali dugotrajni razvojni partneri – švicarsko Državno tajništvo za ekonomske poslove (SECO) i Ministarstvo financija Ruske

Federacije, kojima se sada pridružila i Europska komisija. I švicarsko Državno tajništvo za ekonomske poslove (SECO) i Ministarstvo financija Ruske Federacije već su uplatili svoje doprinose u skladu s odgovarajućim administrativnim sporazumima, a Europska komisija uplatila je svoj prvi doprinos u FG 2021. nakon potpisivanja. Svi donatori zastupljeni su u Upravnom odboru PEMPAL-a, kojim neformalno i naizmjenice predsjedavaju oni i Svjetska banka.¹⁹

Svjetska banka u FG 2021. nastavila je pružati potporu PEMPAL-u. U okviru pregleda na sredini razdoblja potvrđeno je da je ta potpora olakšala opsežno širenje znanja o temama povezanim s PFM-om te da je pomogla u održavanju profesionalnog dijaloga o

¹⁹ Thomas Stauffer iz SECO-a izabran je za sljedećeg predsjednika na sastanku održanom u srpnju/julu 2020.

Okvir 2.: Aktivnosti Upravnog odbora PEMPAL-a u FG 2021.

U svojoj ulozi nadzornog tijela PEMPAL-a, Upravni odbor sastao se četiri puta tijekom FG 2021., sva četiri puta putem videokonferencijske veze. 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. Akcijski planovi zajednica prakse za FG 2021. revidirani su kad je postalo jasno da neće biti moguće održavati skupove uživo. Predsjednici i zamjenici predsjednika izvršnih odbora COP-ova koji su članovi Upravnog odbora redovno su pružali najnovije informacije o aktivnostima zajednica prakse. Izvršenje proračuna za tekuću godinu redovito se analiziralo. Odobrene su proračunske alokacije za zajednice prakse za FG 2022., kao i akcijski planovi zajednica prakse za FG 2022. Tajništvo je predstavilo unutarnji dokument u kojem se detaljno razmatraju aspekti financijske održivosti sličnih ključnih mreža.

Upravni odbor pregledao je i odobrio izvještaj o vanjskoj evaluaciji te je razgovarao o ishodima pregleda napretka u provedbi strategije PEMPAL-a na sredini razdoblja. Revidirani pokazatelji okvira rezultata i revidirane aktivnosti ublažavanja rizika uključeni su u novi Plan provedbe aktivnosti strategije PEMPAL-a za FG 2022. – 2025. koji je odobrio Upravni odbor. O njima će biti izvješteno u studenome/novembru 2021.

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 „Godišnjim izvještajem PEMPAL-a za FG 2020.” Tiskani primjerci podijeljeni su u proljeće i ljeto 2021. kad je to bilo moguće.

Sastav Upravnog odbora PEMPAL-a na kraju lipnja 2021. nalazi se u **Prilogu 3.**

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

www.pempal.org/hr/event/sc_meetings

praktičnim aspektima primjene tog znanja u zemljama članicama, čime se dopunjuju intervencije specifične za pojedinu zemlju. Svjetska banka aktivno sudjeluje u radu Upravnog odbora, pruža tehničku podršku zajednicama prakse u pripremi i provedbi aktivnosti te upravlja Tajništvom i financijskim sredstvima iz PEMPAL-ova MDTF-a. Angažman u djelovanju PEMPAL-a u skladu je s regionalnom strategijom Svjetske banke za regiju Europe i srednje Azije te pridonosi učinkovitim upravljanju i radu institucija zemalja članica. Svjetska banka pruža potporu zemljama Europe i srednje Azije kako bi ojačale svoje proračunske prakse i prakse financijskog upravljanja u svrhu odgovora na kontinuirano veliku potražnju. PEMPAL dopunjuje aktivnosti zemalja članica u pogledu reformi PFM-a koje uključuju kreditne i nekreditne proizvode, kao što su investicijski projekti i pozajmljivanje za potporu proračunu, te različite oblike analitičkih i savjetodavnih usluga.

Vanjskom evaluacijom utvrđeno je da PEMPAL ima podršku brojnih partnera kojima je partnerstvo s PEMPAL-om izuzetno vrijedno te čije je sudjelovanje vrlo značajno za članove Svaka Zajednica prakse surađuje s raznim vladama te globalnim i nacionalnim institucijama izvan regije PEMPAL-a:

- **BCOP:** regionalna mreža OECD-a za visoke službenike odgovorne za proračun iz zemalja srednje, istočne i jugoistočne Europe i mreža OECD-ovih visokih službenika odgovornih za proračune posvećena učinku i rezultatima. Zajednica je razvila čvrsta partnerstva i s Globalnom inicijativom za fiskalnu transparentnost (GIFT) i IBP-om.
- **TCOP:** Federalna riznica Ruske Federacije, Ministarstvo financija Rusije, Ministarstvo riznice i financija Turske, Državna riznica Mađarske, Agencija za upravljanje dugom Mađarske.
- **IACOP:** Nacionalna akademija za financije i ekonomiju Nizozemske, Vlada Belgije, Europska komisija, ministarstva financija Poljske, Francuske

i Austrije, Državna riznica Južne Afrike, Služba za unutarnju reviziju Vlade Ujedinjene Kraljevine, brazilsko Nacionalno vijeće za unutarnju kontrolu, Federalna riznica Ruske Federacije i ruski Institut unutarnjih revizora.

Partneri su potvrdili da im je suradnja s PEMPAL-om iznimno važna i smatraju je uzajamno korisnom te namjeravaju nastaviti suradnju. U okviru vanjske evaluacije vodili su se razgovori s velikim brojem tih partnera. Neki od njih, kao što su GIFT i IBP, imaju koristi od suradnje s obzirom na kompatibilnost programa i zato što im mreža pruža učinkovit pristup ministarstvima financija u regiji. Drugi imaju koristi od usklađenosti radnih programa s istim institucijama i

pojedincima, što dovodi do koordinacije koja je korisna za zemlje članice i pojedinačne članove. Među takvim institucijama su nizozemska Nacionalna akademija za financije i ekonomiju i OECD. Zemlje izvan regije prepoznale su vrijednost suradnje zbog uzajamnog učenja kojim ona rezultira. Svi partneri s kojima je vođen razgovor doživljavaju mrežu PEMPAL-a kao učinkovit mehanizam za učenje od kolega koji pruža kvalitetne resurse i skupove.

Članovi PEMPAL-a sa svoje strane cijene angažman institucija i zemalja izvan regije i povezanost s globalnom tehničkom mrežom u njihovim profesionalnim područjima.

5.3. OSIGURANJE FINANCIJSKI ODRŽIVE MREŽE - KLJUČNI POKAZATELJI

Vanjskom evaluacijom zaključeno je da je mreža PEMPAL-a u trenutačnom obliku održiva s obzirom na to da je podržavaju donatori, niz tehničkih partnera i zemlje članice, koji cijene rad mreže. Stanje nije bilo takvo na početku novog strateškog razdoblja, kada su neizvjesnosti u pogledu financiranja dovele do toga da je mreža morala djelovati uz primjenu mjera štednje. Zahvaljujući dobrodošlom pojačanju u obliku Europske komisije kao donatora PEMPAL-a krajem 2020. strategija je od tog trenutka u potpunosti financirana.

Vanjskom evaluacijom utvrđeno je da je otpornost mreže i dalje snažna. Čini se da mjere provedene do ožujka/marta 2020. nisu materijalno utjecale na učinkovitost mreže. Međutim, bilo kakvo dodatno smanjenje troškova moglo bi početi utjecati na funkcionalnost mreže. Prijelaz na virtualne kontakte uslijed ograničenja prouzročenih pandemijom

koronavirusne bolesti COVID-19 utjecao je na sudjelovanje i ključno članstvo IACOP-a i BCOP-a. Zanimljiva je činjenica da se isti scenarij nije dogodio u slučaju TCOP-a, gdje su se skupovi tijekom posljednje dvije godine održavali videokonferencijskom vezom mnogo češće nego u IACOP-u i BCOP-u pa je stoga utjecaj mjera na njegove članove bio manji.

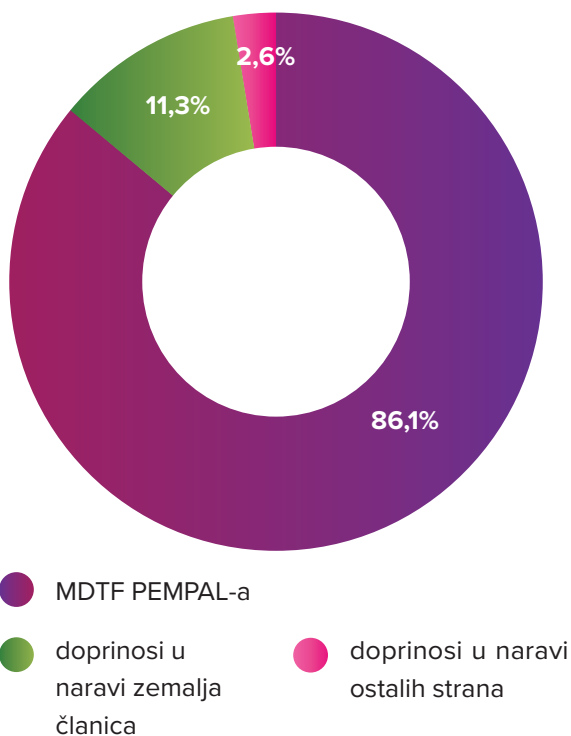
Na sastanku u svrhu donošenja odluka o pregledu na sredini razdoblja prepoznati su rizici u pogledu financijske održivosti. Mreža bi i dalje ovisila primarno o donatorima. Također bi istražila mogućnosti za dodatna sredstva u obliku nefinancijskog i financijskog doprinosa zemalja članica. Pojačano promicanje usluga mreže i koristi od sudjelovanja u njezinim aktivnostima, usmjereno na oblikovatelje politika u zemljama članicama, pružilo bi potporu mogućnosti uvođenja mehanizma članarine u sljedećem strateškom razdoblju.

Tablica 1.: Troškovi PEMPAL-a, FG 2021.

Troškovi	Predviđeni za Strategiju PEMPAL-a za razdoblje 2017. – 2022.		Stvarni	
	USD	% od ukupno	USD	% od ukupno
Ukupni troškovi	2.080.000	100,0	1.124.617 ²⁰	100,0
Troškovi koji su financirani iz MDTF-a PEMPAL-a	1.620.000	80,9	968.217	86,1

Glavni izvor financijskih sredstava u FG 2021. i dalje je bio PEMPAL-ov MDTF kojim upravlja Svjetska banka. Stvarna potrošnja iz PEMPAL-ovog MDTF-a u FG 2021. iznosila je 968.217 USD. Riječ je o 651.783 USD manje od iznosa predviđenog za ovu godinu u PEMPAL-ovoj strategiji za razdoblje 2017. – 2022., kao što se može vidjeti u **tablici 1.**, što proizlazi iz izostanka skupova uživo tijekom cijele godine.

Tijekom vanjske evaluacije zemlje članice istaknule su se velikom potporom PEMPAL-u u 2018., kada su pružile doprinose koji su premašivali strateški cilj i iznosom odgovarali cilju u 2019., no njihova sposobnost pružanja doprinosa uvelike je povezana sa skupovima uživo. Zbog manjeg broja takvih skupova u 2019. i 2020. (poglavito zbog koronavirusne bolesti COVID-19) vrijednost doprinosa zemalja smanjila se za više od polovice (u FG 2020. u usporedbi s FG 2018.) te je do 2020. bila u velikoj mjeri ispod ciljne vrijednosti udjela troškova. Iako cilj Strategije u FG 2020. nije postignut na godišnjoj razini, postignut je za razdoblje FG 2018. do FG 2020.

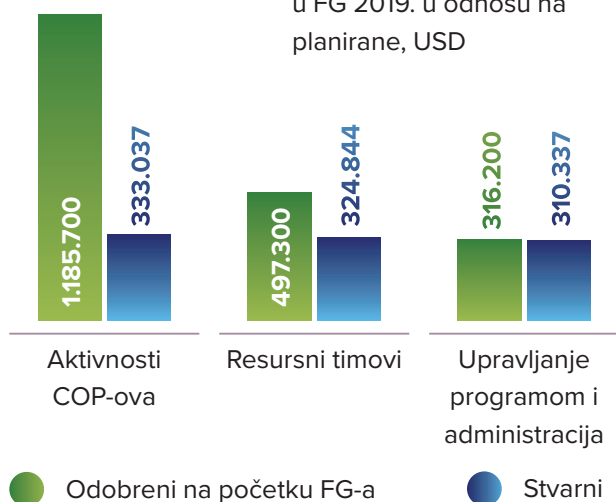
Slika 30.: Izvori financiranja PEMPAL-a u FG 2021., postotni udio

Potpuni prijelaz na online format tijekom cijele FG 2021. podrazumijevao je da neće biti financijskog doprinosa zemalja članica ili trećih strana. Međutim, iznos nefinancijskih doprinosa zemalja članica znatno se povećao u FG 2021. Opseg nefinancijskih doprinosa proširen je kako bi obuhvatio rad zemalja članica na proizvodima znanja te njihovu pripremu za sastanke izvršnih odbora i Upravnog odbora i sudjelovanje na tim sastancima. U *Strategiji PEMPAL-a za razdoblje 2017. – 2022.* postavljen je cilj u pogledu ukupnih doprinosa članova od 14 % za FG 2021., a ostvareno je 11 % (**slika 30.**). Ako se takav trend nastavi, cilj od 11 % za cijelo strateško razdoblje (kombinacija financijskih i nefinancijskih doprinosa) mogao bi biti ostvariv do kraja strateškog razdoblja.

Oko 3% ukupne potrošnje programa obuhvaća nefinancijske doprinose trećih strana. Riječ je o izlagačima na skupovima koji nisu članovi PEMPAL-a. Razina je otprilike ista kao prethodne godine.

²⁰ Ovaj iznos uključuje financijske i nefinancijske doprinose zemalja članica i trećih osoba u vrijednosti od 156.400 USD.

Slika 31.: Troškovi koji su financirani u okviru MDTF-a PEMPAL-a, stvarni troškovi u FG 2019. u odnosu na planirane, USD



Rashode zajednica prakse za virtualne skupove uglavnom čine naknade za pristup internetu i troškovi usmenog prevođenja i pisanog prevođenja materijala, iz čega proizlazi da je riječ o znatno nižim rashodima od onih za skupove uživo (kako je prikazano na slici 18.). Na sastanku Izvršnog odbora održanom 2. ožujka/marta 2021. odobrena je upotreba do 30 % godišnjeg proračuna svake zajednice prakse za potrebe angažmana dodatnih stručnjaka u svrhu izrade proizvoda znanja. Slična odredba (do 60.000 USD) uključena je u alokacije proračuna za FG 2022. za svaku zajednicu prakse. Prvotni proračun

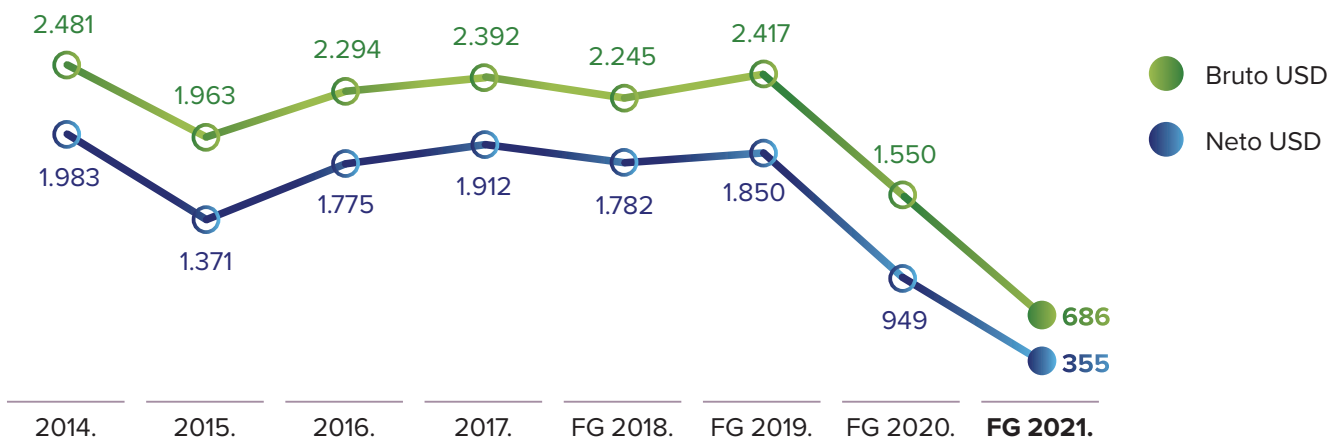
odobren početkom FG 2021. obuhvaćao je uštede iz FG 2020., a u tom se trenutku očekivalo da bi održavanje skupova uživo moglo ponovno započeti tijekom FG 2021. Međutim, naknadno je postalo jasno da održavanje skupova uživo neće biti moguće prije 2022.

Troškovi skupova, koji su uvijek najveća troškovna kategorija za PEMPAL, značajno su se smanjili u FG 2021. iako se broj sudionika značajno povećao.

Troškovi održavanja virtualnih skupova neusporedivo su niži od troškova sastanaka uživo. **Slika 32.** prikazana su dva pokazatelja rabljena za praćenje troškova skupova, prosječne administrativne i logističke troškove po sudioniku²¹ u neto i bruto iznosu.²² U slučaju oba pokazatelja došlo je do naglog pada u trenutku kada su se aktivnosti počele odvijati u virtualnom okruženju.

Značajne uštede ostvarene na početku pandemije koronavirusne bolesti COVID-19 kao i pristupanje trećeg donatora MDTF-u i ostala ograničenja povezana s pandemijom dovela su do toga da se dostupna financijska sredstva nisu mogla potrošiti do kraja trenutnog strateškog razdoblja. Zbog toga je Upravni odbor odobrio produljenje trenutne strategije za tri godine kako bi se osiguralo ostvarenje ciljeva strategije i kako bi se na najbolji način iskoristila dostupna financijska sredstva. Revidirani financijski okvir za razdoblje produljenja strategije možete pronaći u **Prilogu 5.**

Slika 32.: Prosječni administrativni i logistički troškovi (USD po sudioniku, po mjestu održavanja skupa, uključujući videokonferencije)



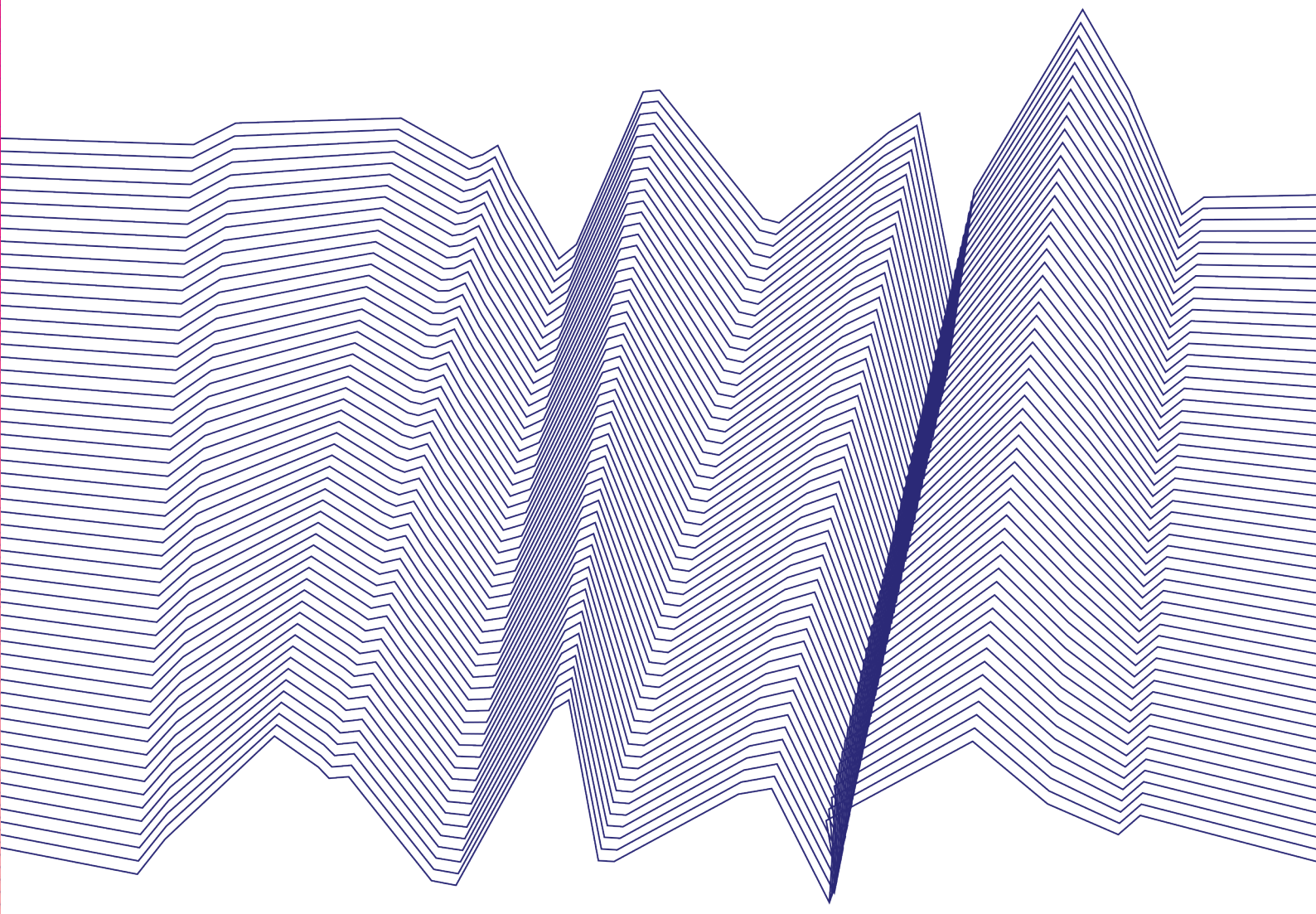
²¹ Izračuni se odnose na sudionike zemalja članica po mjestu održavanja sastanaka, uključujući videokonferencije.

²² Administrativni troškovi u bruto iznosima uključuju troškove Tajništva i ostale administrativne troškove koji se ne mogu pripisati pojedinačnim skupovima.

ZAKLJUČAK

FG 2021. bila je prva godina u kojoj je PEMPAL u potpunosti prešao na virtualni način djelovanja, što je uključivalo i virtualno održavanje plenarnih sjednica svih zajednica prakse. Iako je riječ o formatu koji je vrlo izazovan za program za razmjenu znanja, PEMPAL je dokazao svoju relevantnost i otpornost time što je uspio privući rekordan broj sudionika i zabilježiti najveći broj skupova od početka svojeg djelovanja. Virtualni model zapravo je pomogao u širenju znanja izvan kruga ključnih predstavnika u zemljama članicama, s obzirom na to da su bilateralni skupovi olakšali ostvarivanje mnogo šire pokrivenosti (često čitavih zemalja), što nije bilo moguće postići skupovima uživo. Virtualni model pomogao je i u jačanju učinka prelijevanja u druge regije. Tijekom FG 2021. Europska komisija pridružila se MDTF-u kao treći donator, čime je program strategije postao u potpunosti financiran. U okviru vanjske evaluacije provedene tijekom FG 2021. zaključeno je da je PEMPAL vrijedna regionalna platforma koja povezuje praktičare iz različitih zemalja

u području PFM-a te da je trenutni model mreže funkcionalan i da stvara vrijednost za zemlje članice, regiju i regionalne donatore za PFM. Osnovni model mreže funkcionira jer ima dobro rukovodstvo i iznimno kvalitetnu tehničku potporu i potporu Tajništva, a ključni elementi djelovanja PEMPAL-a također dobro funkcioniraju. Međutim, u okviru evaluacije otkriveni su i jasni pokazatelji da se uspješnost mreže uvelike temelji na međuljudskim odnosima te da, gledajući u budućnost, ne bi bila održiva ako bi djelovala samo u virtualnom obliku. Komunikacija i rad koji se odvijaju uživo smatraju se ključnima za održavanje snažnog društvenog kapitala mreže. Čak i da se skupovi vođeni videokonferencijskom vezom uspješno provode bez potrebe za skupovima uživo, bez redovitih mogućnosti susreta uživo gustoća i promjer neformalne mreže počet će opadati. To bi dovelo u pitanje utjecaj na mrežu u slučaju da ograničenja uzrokovana koronavirusnom bolešću COVID-19 nastave biti na snazi dulje razdoblje.



Prilog

1.

**UTJECAJ PEMPAL-a NA
PRAKSE U PODRUČJU
PFM-a I STRUČNE
SPOSOBNOSTI
STRUČNJAKA ZA PFM**

Vanjskom evaluacijom utvrđeno je da PEMPAL može imati izravan i neizravan učinak na kapacitete koji su vladama na raspolaganju. Izravan učinak postiže se u slučajevima gdje se znanje, razumijevanje i vještina članova razvijaju unutar tehničkog područja putem izravnog sudjelovanja u diskusijama PEMPAL-a i izloženosti iskustvima drugih zemalja i pristupa proizvodima znanja PEMPAL-a kao izvora referenci. Neizravni učinci odnose se na slučajeve u kojima proizvodi ili članovi PEMPAL-a pridonose izgradnji kapaciteta ili unaprjeđenju vještina kolega koji nisu članovi mreže. PEMPAL može članovima omogućiti da pronađu i podijele rješenja. Iako često postoje drugi uspostavljeni programi potpore za pojedine zemlje, članovi PEMPAL-a mogu na jednakoj razini sudjelovati u diskusijama s drugima koji rade unutar takvih programa. Vjerojatan rezultat toga jest doprinos reformama koji je bolje prilagođen određenom kontekstu. PEMPAL pridonosi vještinama dostupnima u kontekstu nacionalnih reformi svojim utjecajem na nacionalne programe osposobljavanja i nastojanjima članova sudionika da šire znanje unutar svojih organizacija. Naposljetku, i što je najvažnije, s obzirom na to da PEMPAL djeluje već 15 godina,²³ službenici koji su prisustvovali skupovima u svojstvu stručnjaka

srednje razine prije pet, deset ili više godina sada su na višim upravljačkim položajima na kojima donose odluke, pri čemu se služe znanjem/razumijevanjem koje su stekli u PEMPAL-u.

Rezultati vanjske evaluacije potvrdili su i uspješnost prelaska mreže na rad u virtualnom obliku, kontinuiranu vrijednost koju mreža pruža članovima i izrazitu važnost prilagodbi koje su provedene kako bi se obuhvatile teme povezane s PFM-om u kontekstu pandemije koronavirusne bolesti COVID-19. Međutim, u okviru evaluacije otkriveni su jasni pokazatelji da se uspješnost mreže uvelike temelji na međuljudskim odnosima te da u budućnosti ne bi bila održiva ako bi djelovala samo u virtualnom obliku. Komunikacija i rad koji se odvijaju uživo smatraju se ključnima za održavanje snažnog društvenog kapitala mreže. Čak i da se skupovi vođeni videokonferencijskom vezom uspješno provode bez potrebe za skupovima uživo, bez redovitih mogućnosti susreta uživo gustoća i promjer neformalne mreže počet će opadati. To dovodi do pojave pitanja u pogledu utjecaja na mrežu u slučaju da ograničenja uzrokovana koronavirusnom bolešću COVID-19 nastave biti na snazi dulje razdoblje.

PRIMJERI UTJECAJA U FG 2021.

ZAJEDNICA PRAKSE ZA PRORAČUN

Moći ću iskoristiti znanje i ideje iz područja ubrzanih dubinskih analiza rashoda za utvrđivanje mjera za balansiranje proračuna u svojem svakodnevnom metodološkom radu na regulatornim dokumentima i izmjenama nacрта dokumenata o dubinskoj analizi rashoda.

— *Virtualna radionica Radne skupine BCOP-a za planiranje proračuna prema programima i učincima održana, studeni/novembar 2020.*

Analiza međunarodnog iskustva u pogledu provedbe dubinskih analiza rashoda korisna je za naš rad na izradi regulatornog okvira i metodologije.

— *Virtualna radionica Radne skupine BCOP-a za planiranje proračuna prema programima i učincima, studeni/novembar 2020.*

Znanje stečeno na ovom i drugim skupovima PEMPAL-a koristit će mi za izradu uputa za planiranje proračuna koje izrađujemo u Ministarstvu financija, pri osposobljavanju zaposlenika koji rade na proračunu na nacionalnoj i lokalnoj razini te pri odgovaranju na pitanja koja svakodnevno dobivam.

— *Virtualna radionica Radne skupine BCOP-a za planiranje proračuna prema programima i učincima održana, studeni/novembar 2020.*

²³ Od prvog pilot-skupa održanog 2006.

Znanje o sudjelovanju javnosti u planiranju proračuna i fiskalnoj politici stečeno na ovom skupu najviše ću primijeniti pri edukaciji zaposlenika na lokalnoj razini.

— *Virtualna radionica Radne skupine za proračunsku pismenost i transparentnost BCOP-a, studeni/novembar 2020.*

Često kao predavač sudjelujem na seminarima za zaposlenike drugih državnih tijela i proračunske korisnike na državnoj i lokalnoj razini. Smatram to prilikom za razgovor o PEMPAL-u i primjenu znanja stečenog na skupovima PEMPAL-a.

— *Virtualna radionica Radne skupine za proračunsku pismenost i transparentnost BCOP-a, studeni/novembar 2020.*

Stečena znanja bit će nam od koristi u procesu unošenja izmjena u metodološku osnovu i u oblikovanju regulatornog okvira za sudjelovanje javnosti, što će pomoći u promicanju reforme javnih financija u našoj zemlji.

— *Virtualna radionica Radne skupine za proračunsku pismenost i transparentnost BCOP-a, studeni/novembar 2020.*

Svi skupovi PEMPAL-a bave se pitanjima s kojima se susrećem u svakodnevnom radu te su mi od velike koristi.

— *Zajednička videokonferencija radnih skupina BCOP-a, ožujak/mart 2021.*

Osigurani materijali upotrijebit će se u našem proračunskom postupku.

— *Virtualna plenarna sjednica BCOP-a za FG 2021., svibanj/maj 2021.*

Imat ću priliku primijeniti novo znanje u našim budućim aktivnostima u vezi s reformama planiranja proračuna.

— *Virtualna plenarna sjednica BCOP-a za FG 2021., svibanj/maj 2021.*

Pozitivno praktično iskustvo u planiranju proračuna i lekcije naučene od drugih zemalja mogu se upotrijebiti za poboljšanje vlastitog rada.

— *Virtualna plenarna sjednica BCOP-a za FG 2021., svibanj/maj 2021.*

ZAJEDNICA PRAKSE ZA RIZNICU

Pri razvoju IISFU-a za našu zemlju uzet ćemo u obzir sve što smo čuli u okviru prezentacija.

— *Radna skupina TCOP-a za upotrebu informacijskih tehnologija u poslovanju riznice, studeni/novembar 2020.*

Bit će nam korisna iskustva predstavljenih zemalja u pogledu institucionalnih aranžmana jer smo trenutačno u procesu uvođenja upravljanja novčanim sredstvima, što podrazumijeva uspostavu institucionalnih aranžmana.

— *Radna skupina za upravljanje novčanim sredstvima TCOP-a, veljača/februar 2021.*

Trenutačno smo u procesu izrade nacrtu uputa za izvršenje državnog proračuna u pogledu prihoda i rashoda te za izvještavanje u okviru sustava riznice, stoga ćemo stečeno znanje i iskustvo iskoristiti za izradu tih uputa.

— *Radna skupina za upravljanje novčanim sredstvima TCOP-a, veljača/februar 2021.*

Pri reformi računovodstva i izvještavanja uzimamo u obzir iskustvo drugih zemalja.

— *Radna skupina TCOP-a za računovodstvo i izvještavanje u javnom sektoru (uz sudjelovanje Radne skupine za upotrebu informacijskih tehnologija u poslovanju riznice), travanj/april 2021.*

Lakše mi je razumjeti probleme povezane s različitim situacijama iz područja računovodstva koje su posljedica pandemije koronavirusne bolesti COVID-19.

— *Plenarna sjednica TCOP-a, lipanj/juni 2021.*

Podnijeli smo prijedloge rukovodstvu za poboljšanje našeg informacijskog sustava riznice.

— *Radna skupina TCOP-a o razvoju uloge i funkcija riznice, rujan/septembar 2020.*

ZAJEDNICA PRAKSE ZA UNUTARNJU REVIZIJU

Kao direktorica SHJ-a za unutarnju reviziju upotrijebit ću stečeno znanje i iskustvo za unaprjeđenje standarda i praksi u Albaniji.

— *Plenarna sjednica IACOP-a, lipanj/juni 2021.*

Prezentacije su bile izvrsno pripremljene. Izlagač je bio odličan. Cijeli je skup bio sjajan. Stekli smo znanje o konkretnim rizicima i kontrolama u području IT-a te o tome kako provoditi te kontrole. Stekli smo općenito znanje o konceptima i reviziji u području IT-a. Dobili smo kontrolne popise koji će nam olakšati provedbu revizija.

— *Edukacija IACOP-a o reviziji IT-a, travanj/april 2021.*

Informacije uglavnom mogu upotrebljavati za educiranje kolega iz tima.

— *Radna skupina IACOP-a za unutarnju kontrolu, veljača/februar 2021.*

(Informacije ću uzeti u obzir) u okviru pregleda nacrtu strateških dokumenata. Na primjer, koristit će mi u radu na nacrtu strategije upravljanja javnim financijama.

— *Plenarna sjednica IACOP-a, svibanj/maj 2021.*

Poboljšat ćemo svoje znanje redovitom edukacijom i svakodnevnom komunikacijom s unutarnjim revizorima, a upotrijebit ćemo ga pri uvođenju promjena u metodologiju rada u području unutarnje revizije.

— *Plenarna sjednica IACOP-a, svibanj/maj 2021.*

Ovo je bila izvrsna prilika za provjeru sustava koji se upotrebljava u mojoj zemlji.

— *Radna skupina IACOP-a – Monitoring aktivnosti unutarnje revizije, listopad/oktobar 2020.*

Primjer rangiranja rizika ću pokušati uklopiti u našu metodologiju.

— *Edukacija IACOP-a o reviziji IT-a, travanj/april 2021.*

Prezentacija nam je dala bitne smjernice za provedbu revizije IT, na koja područja obratiti pažnju, kako analizirati neki proces.

— *Edukacija IACOP-a o reviziji IT-a, travanj/april 2021.*

Prilikom revizija iz područja IT-a koristit ću se materijalima s radionice.

— *Virtualna edukacija IACOP-a o reviziji IT-a, travanj/april 2021.*

OPĆENITE POVROTNE INFORMACIJE O PEMPAL-U IZ ANKETA O UTJECAJU PROVEDENIH NAKON SKUPOVA U FG 2021.

SADRŽAJ I OBLIK

Sve je super: Veoma važne teme, predavači, njihova iskustva, dobra organizacija Sekretarijata i rukovodstva PEMPALA, blagovremeno slanje obavještenja o

dogadaju i podsjećanje na događaj i maksimalna posvećenost i predanost kako ovom događaju tako i svakom prethodnom.....

— *Edukacija IACOP-a o reviziji IT-a, travanj/april 2021.*

Organizacija slajdova bila je izvrsna, omogućila je dobar pregled tema; sveobuhvatne informacije pomažu sudionicima u detaljnom razumijevanju organizacijske strukture, uloge i funkcija Odbora za riznicu Kazahstana, njegovih informacijskih sustava i pristupa koji se upotrebljava za mjerenje učinka odjelâ riznice.

— Radna skupina TCOP-a o razvoju uloge i funkcija riznice, rujan/septembar 2020.

Mogućnost diskutiranja o pitanjima od interesa u malim skupinama bila je vrlo korisna. Na taj smo način mogli slušati govornike, ali i detaljno pojasniti pojedinačna pitanja.

— Radna skupina TCOP-a za računovodstvo i izvještavanje u javnom sektoru (uz sudjelovanje Radne skupine za upotrebu informacijskih tehnologija u poslovanju riznice), travanj/april 2021.

Vrlo zanimljive i korisne prezentacije, moderiranje je uvelike pridonijelo konstruktivnom radu.

— Plenarna sjednica BCOP-a, svibanj/maj 2021.

TEHNIČKA PODRŠKA

Vođenje i organizacija ovog skupa, kao i svih prethodnih skupova, bili su na najvišoj razini, što je preduvjet za ostvarivanje ciljeva skupa. Želim izraziti svoju zahvalnost timu za vođenje skupa i upravljačkom timu. Bravo!!!!

— Plenarna sjednica IACOP-a, svibanj/maj 2021.

Govornica je istaknula čitav niz tema povezanih s radom riznice te je stručno i dovoljno detaljno odgovorila na brojna pitanja iz različitih područja. Hvala joj na otvorenosti i profesionalizmu.

— Radna skupina TCOP-a o razvoju uloge i funkcija riznice, rujan/septembar 2020.

Predavač je bio izvrstan, odlično poznaje temu i jako dobro je predavao. Tim je bio odlično pripremljen.

— Edukacija IACOP-a o reviziji IT-a, travanj/april 2021.

Svi su govornici bili odlično pripremljeni i pokazali su visoku razinu stručnosti.

— Plenarna sjednica TCOP-a, lipanj/juni 2021.

LOGISTIČKA I ADMINISTRATIVNA PODRŠKA

Kvaliteta vođenja skupa bila je visoka.

— IACOP, sastanak na temu revizije IT-a, studeni/novembar 2020.

Imali smo priliku postavljati pitanja putem chata. Bilo je vrlo praktično.

— Plenarna sjednica TCOP-a, lipanj/juni 2021.

Susretljivost i spremnost na komunikaciju osoblja Tajništva uvijek su iznimni, a tako je bilo i ovaj put. Divim se njihovoj posvećenosti zadacima koje obavljaju. Izvrstan primjer pravih ljudi na pravih položajima. Čestitamo.

— Plenarna sjednica IACOP-a, svibanj/maj 2021.

Sviđa mi se kako je organizirano upravljanje skupom.

— Radna skupina za upravljanje novčanim sredstvima TCOP-a, veljača/februar 2021.

The helpfulness and communication of the Secretariat staff is always excellent, as it was this time. I love their commitment to the work they do. The right people holding the right positions. Congratulations.

— IACOP Plenary, May 2021

Simultani prijevod bio je točan i pravovremen.

— Edukacija IACOP-a o reviziji IT-a, travanj/april 2021.

PRIJEDLOZI ZA POBOLJŠANJE

Više stvarnih primjera i detaljnih studija slučaja.

— Radna skupina za upravljanje novčanim sredstvima TCOP-a, veljača/februar 2021.

Bilo bi dobro nastaviti s održavanjem aktivnih diskusija u malim skupinama.

— Radna skupina TCOP-a za računovodstvo i izvještavanje u javnom sektoru (uz sudjelovanje Radne skupine za upotrebu informacijskih tehnologija u poslovanju riznice), travanj/april 2021.

Poželjno bi bilo uključiti više stručnjaka iz različitih zemalja.

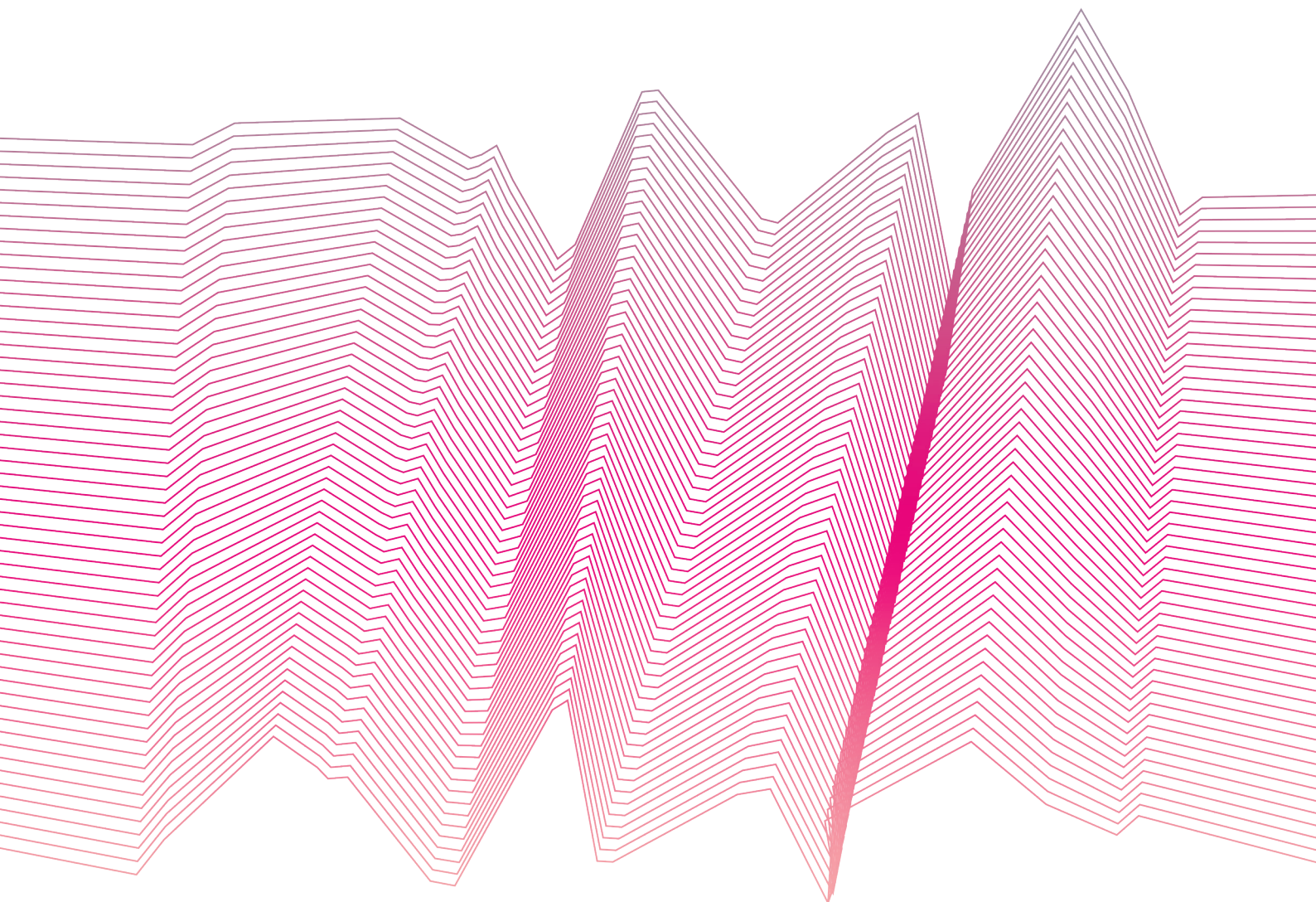
— Plenarna sjednica TCOP-a, lipanj/juni 2021.

Bilo bi korisnije dobiti praktičnije primjere u materijalima za skupove.

— Radna skupina IACOP-a za reviziju u praksi, ožujak/mart 2021.

Predlažem jasnije definiranje raspona pitanja o kojima će se diskutirati na sastancima. Ovaj se prijedlog odnosi samo na posljednji sastanak i buduće sastanke o pitanjima organizacije.

— Radionica Radne skupine za planiranje proračuna prema programima i učincima i Radne skupine za proračunsku pismenost i transparentnost BCOP-a, ožujak/mart 2021.



Prilog

2.

**SASTAV IZVRŠNIH
ODBORA ZAJEDNICA
PRAKSE PEMPAL-a
TIJEKOM FG 2021.**

Članovi Izvršnog odbora BCOP-a

Marina Tikhonovich	Bjelarus
Zamjenica voditelja, Odjel za metodologiju proračunskog procesa, Ministarstvo financija (predsjednica do lipnja/juna 2021.)	
Aynura Bakaybayeva	Uzbekistan
Glavna ekonomistica, Odjel za državni proračun, Ministarstvo financija (predsjednica od lipnja/juna 2021.)	
Mladenka Karačić	Hrvatska
Voditeljica, Služba za državno računovodstvo i računovodstvo neprofitnih organizacija, Ministarstvo financija	
Nikolay Begchin	Ruska Federacija
Voditelj, Odjel za planiranje prema programu i efikasnost proračunskih rashoda, Ministarstvo financija	
Ruzanna Gabrielyan	Armenija
Zamjenica voditelja, Odjel 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, Odjel za proračunsku politiku, Ministarstvo financija	
Ivan Rakovskiy	Ruska Federacija
Referent, Odjel za planiranje prema programu i efikasnost proračunskih rashoda, Ministarstvo financija	

Članovi Izvršnog odbora TCOP-a

Pokojna Angela Voronin	Moldova
Državna tajnica, Ministarstvo financija (predsjednica do rujna/septembra 2020.)	
Liudmila Gurianova	Bjelarus
Zamjenik voditelja Državne riznice, Ministarstvo financija (predsjednica od listopada/oktobra 2020.)	
Ilyas Tufan	Turska
Zamjenik glavnog direktora, Ured za upravljanje dugom u Turskoj, Ministarstvo riznice i financija	
Mimoza Pilkati	Albanija
Direktor, Odjel za poslove riznice u Glavnoj upravi za riznicu u okviru Ministarstva financija	
Nazim Gasimzade	Azerbajdžan
Voditelj, Odjel za informacijsku tehnologiju, Agencija za državnu riznicu, Ministarstvo financija	
Levan Todua	Gruzija
Voditelj, Odjel za državne zajmove i depozitno poslovanje, Državna riznica, Ministarstvo financija	
Aidyn Ashuev	Kazahstan
Izvršni tajnik, Ministarstvo financija (član do januara 2021.)	
Alexander Demidov	Ruska Federacija
Zamjenik glavnog rizničara Federalne riznice	
Anuar Dzhumadildaev	Kazahstan
Predsjednik Odbora za riznicu, Ministarstvo financija (član od travnja/aprila 2021.)	

Članovi Izvršnog odbora IACOP-a

Ljerka Crnković	Hrvatska
Viša stručna savjetnica, Središnja harmonizacijska jedinica, Ministarstvo financija (predsjednica do srpnja/jula 2021.)	
Petru Babuci	Moldova
Viša savjetnica, Odjel za politiku unutarnje financijske kontrole u javnom sektoru, Ministarstvo financija	
Arman Bekturova	Kazahstan
Voditeljica, Odjel za metodologiju financijskog računovodstva i revizije, Ministarstvo financija	
Amela Muftić	Bosna i Hercegovina
Pomoćnica ministra, voditeljica Središnje jedinice za unutarnju reviziju institucija Bosne i Hercegovine, Ministarstvo financija (članica do travnja/aprila 2021.)	
Grigor Aramyan	Armenija
Voditelj, Odjel za unutarnju reviziju, Ministarstvo obrane (član od svibnja/maja 2021.)	
Giuli Chkuaseli	Gruzija
Voditeljica, Odjel za unutarnju kontrolu u javnom sektoru, Ministarstvo financija	
Tatjana Trajkovska	Sjeverna Makedonija
Pomoćnica voditelja, Odjel za financijsku inspekciju u javnom sektoru i koordinaciju za suzbijanje prijevare u fondovima EU-a – zamjenica glavnog inspektora, Kabinet ministra, Ministarstvo financija	
Mioara Diaconescu	Rumunjska
Direktorica, Središnja harmonizacijska jedinica za unutarnju reviziju u javnom sektoru, Ministarstvo javnih financija	
Stanislav Bychkov	Ruska Federacija
Zamjenik direktora, Odjel za proračunsku metodologiju, Ministarstvo financija	
Irma Gelantia-Akhvlediani	Gruzija
Zamjenica voditelja, Odjel za unutarnju kontrolu u javnom sektoru, Ministarstvo financija	
Lyudmila Muromtseva	Ruska Federacija
Voditeljica, Odjel za nadzor revizije, Riznica Ruske Federacije	
Andrea Vrbová Vuongová	Češka Republika
zamjenica voditelja, Odjel za harmonizaciju unutarnje revizije pri Središnjoj harmonizacijskoj jedinici, Ministarstvo financija (članica od siječnja/januara 2021.)	

Legenda

Predsjednik/Predsjednica

Zamjenik/zamjenica predsjednika/predsjednice

Član

Napomena: Ulogu zamjenika/zamjenice predsjednika/predsjednice imaju različite osobe tijekom razdoblja, pri čemu dva zamjenika/dvije zamjenice pružaju podršku Predsjedniku/Predsjednici u bilo kojem trenutku. Ako nije drukčije navedeno, članovi su djelovali u Odboru tijekom cijelog razdoblja.

Prilog

3.

ČLANOVI UPRAVNOG
ODBORA PEMPAL-a, FG
2021.

Tablica 2.: Sastav Upravnog odbora PEMPAL-a u FG 2021. na dan 30. lipnja/juna 2021.

Ime	Organizacija	Zemlja	Uloga	Funkcija
Thomas Stauffer	SECO	Švicarska	Donator	Predsjednik Upravnog odbora
Anna Valkova	MIF	Ruska Federacija	Donator	Član
Daria Kirillova	MIF	Ruska Federacija	Donator	Član
Vincent Bigot	EC	EU	Donator	Član
Lucia Lorenzo-Perez	EC	EU	Donator	Član
Daniel Boyce	SB		Voditelj prakse	Član
Arman Vatyan	SB		Voditelj tima PEMPAL-a/Voditelj resursnog tima IACOP-a	Član
Marina Tikhonovich	MIF	Bjelarus	Predsjednica IO-a BCOP-a (do lipnja/juna 2021.)	Član
Mladenka Karačić	MIF	Hrvatska	Zamjenica predsjednice IO-a BCOP-a	Član
Aynura Bakaybayeva	MIF	Uzbekistan	Predsjednica IO-a BCOP-a (od lipnja/juna 2021.)	Član
Ljerka Crnković	MIF	Hrvatska	Predsjednica IO IACOP-a	Član
Arman Bekturova	MIF	Kazahstan	Zamjenica predsjednice IO-a IACOP-a	Član
Petru Babuci	MIF	Moldova	Zamjenik predsjednice IO-a IACOP-a	Član
Pokojna Angela Voronin	MIF	Moldova	Predsjednica IO-a TCOP-a (do rujna/septembra 2020.)	Član
Ludmila Gurianova	MIF	Bjelarus	Predsjednica IO-a TCOP-a (od listopada/oktobra 2020.)	Član
Ilyas Tufan	MRF	Turska	Zamjenik predsjednice IO-a TCOP-a	Član

Ime	Organizacija	Zemlja	Uloga	Funkcija
Naida Čaršimamović Vukotić	SB		Resursni tim BCOP-a	Stalni promatrač
Iryna Shcherbyna	SB		Voditeljica Resursnog tima BCOP-a	Stalni promatrač
Lusine Grigoryan	SB		Resursni tim IACOP-a	Stalni promatrač
Elena Nikulina	SB		Voditeljica Resursnog tima TCOP-a	Stalni promatrač
Galina Kuznetsova	SB		Nadzornica Tajništva, Resursni tim TCOP-a	Stalni promatrač
Yelena Slizhevskaya	SB		Resursni tim TCOP-a	Stalni promatrač
Ekaterina Zaleeva	SB		Tajništvo PEMPAL-a (TCOP)	Stalni promatrač
Ksenia Malafeeva	SB		Tajništvo PEMPAL-a (BCOP)	Stalni promatrač
Kristina Zaituna	SB		Tajništvo PEMPAL-a (IACOP)	Stalni promatrač

Prilog

4.

SAŽETAK ODGOVORA
U EVALUACIJSKIM
ANKETAMA ZA SKUPOVE
PEMPAL-a

Nakon većine skupova koje organizira Tajništvo PEMPAL-a od sudionika se traži da ispune standardizirani anonimni internetski upitnik. One uključuju određeni broj standardiziranih pitanja na koja se odgovara s pomoću ljestvice ocjenjivanja. Sudionicima također omogućuju da ostave komentare u pisanom obliku.

Za FG 2021. dostupni su podaci iz 17 anketa (sve videokonferencije). 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 (ne uključujući bilateralne skupove).

U tablici u nastavku prikazan je 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).

Označeni odgovori odnose se samo na podatke BCOP-a.

Tablica 3.: Sažetak odgovora u evaluacijskim anketama za skupove PEMPAL-a

Pitanje	Prosjek odgovora za FG 2020.	Prosjek odgovora za FG 2021.
Je li ovo bilo vaše prvo sudjelovanje na skupu PEMPAL-a? (Da, %)	23,6%	19,3%
Kako ocjenjujete svoje sudjelovanje na ovom skupu? (Aktivno %)	45%	30,9%
Kako sveukupno ocjenjujete trajanje skupa? (Dovoljno, %)	89,3%	90,8%
Razina skupa odgovarala je osobi s mojim iskustvom i znanjem	4,7	4,5
Program skupa pravilno je planiran	4,8	4,6
Sadržaj skupa pravilno je pripremljen.	4,9	4,7
Na skupu smo se bavili pitanjima važnima za ono čime se bavim.	4,7	4,5
Skup je pokrio odgovarajući broj tema u odnosu na količinu dostupnog vremena	4,7	4,4
Prezentacije za vrijeme skupa bile su relevantne i korisne	4,8	4,5
Bilo je dovoljno vremena za postavljanje pitanja govornicima	4,7	4,6
Ostvareni ciljevi skupa	4,7	4,6
Kvaliteta usluga koje pruža Izvršni odbor zajednice prakse	4,9	4,8
Kvaliteta usluga koje pruža resursni tim	4,9	4,8
Kvaliteta gostujućih predavača	4,9	4,7

Pitanje	Prosjek odgovora za FG 2020.	Prosjek odgovora za FG 2021.
Tajništvo		
■ spremnost osoblja na suradnju ²⁴		4,8
■ pisana komunikacija	4,9	4,8
■ prijava	4,9	4,8
Administracija²⁵		
Jesu li smjernice koje sadržava poruka o najavi skupa bile dovoljne kako biste se pripremili za skup? (Da, %)	100%	98,6%
Jesu li smjernice o platformi za održavanje videokonferencija (KUDO) bile dovoljno jasne? (Da, %)	99,4%	99%
Jeste li se susreli s problemima prilikom služenja platformom za održavanje videokonferencija (KUDO)? (Ne, %)	68,7%	83%
Jeste li zadovoljni kvalitetom simultanog ²⁶ prevođenja za vrijeme skupa?	4,8	4,7
Jeste li zadovoljni kvalitetom pisanih prijevoda materijala za skup?	4,8	4,6
Je li skup bio ispod vaših očekivanja, je li ispunio ili premašio vaša očekivanja? (Nadmašio, %)	30,6%	15,9%
Moći ću primijeniti znanje stečeno na skupu u svojem poslu	4,4	4,2
Namjeravate li izvijestiti svoje kolege o ovom skupu? (Da, %)	96,3%	96,5%
Moje opće zadovoljstvo skupom bilo je...	4,8	4,6

²⁴ Kategorija koja se počela primjenjivati u anketama nakon videokonferencija u FG 2021.

²⁵ Kategorija koja se počela primjenjivati u anketama nakon videokonferencija u FG 2021. Za TCOP – izravni podaci, za druge dvije zajednice prakse – izračunano na temelju rezultata prethodnih triju pitanja

²⁶ Ili konsektivnim prevođenjem tijekom nekih skupova.

Prilog

5.

AŽURIRANI FINANCIJSKI
OKVIR I AŽURIRANO
STRATEŠKO RAZDOBLJE

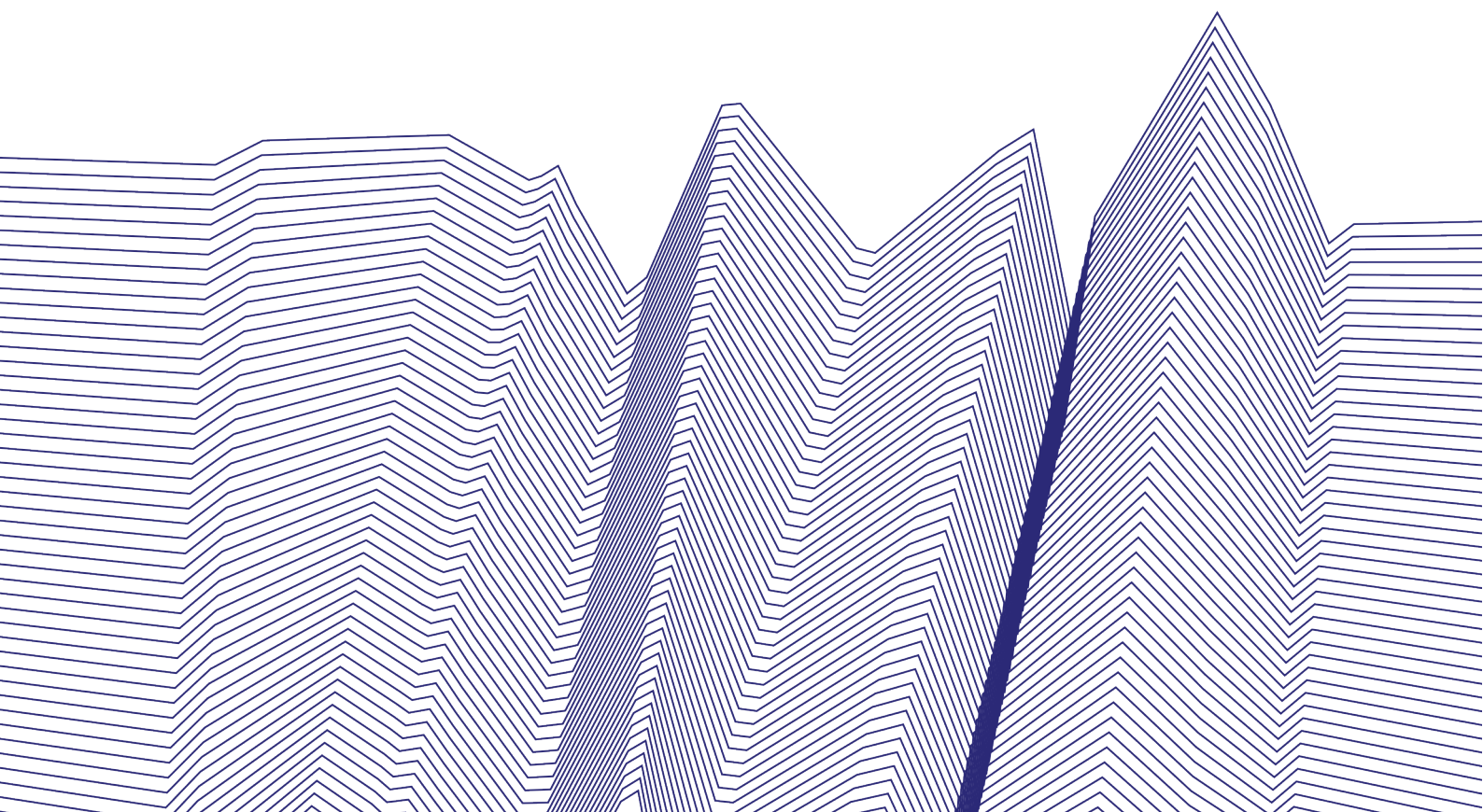
Tablica 4.: Rashodi PEMPAL-a (u 000 USD)

	Stvarno			Planirano					Ukupno
	FG 2018.	FG 2019.	FG 2020.	FG 2021.	FG 2022.	FG 2023.	FG 2024.	FG 2025.	
Aktivnosti zajednica prakse	1.041	805	570	439	720	720	1.100	950	6.345
uključujući sredstva iz MDTF-a	863	677	489	359	600	600	900	750	5.238
Zajedničke aktivnosti svih zajednica prakse	-	90	-		90	800 ²⁷	90	-	1.070
Resursni timovi i stručnjaci	396	477	423	475	480	550	500	502	3.803
Upravni odbor	0	41	32	34	34	34	34	34	243
Tajništvo (uključujući troškove prevođenja i komunikacijske troškove)	179	211	233	230	240	240	240	240	1.813
Vanjska evaluacija/ pregled na sredini razdoblja	-	-	45	50	0	0	-	-	95
Ukupni rashodi	1.616	1.625	1.302	1.228	1.564	2.344	1.964	1.726	13.368

²⁷ To uključuje planiranu veliku plenarnu sjednicu svih zajednica praksi na kojoj bi sudjelovali svi članovi.

Tablica 5.: Prihodi za financiranje PEMPAL-a (u 000 USD)

	Stvarno			Planirano					Ukupno
	FG 2018.	FG 2019.	FG 2020.	FG 2021.	FG 2022.	FG 2023.	FG 2024.	FG 2025.	
Glavni donatori PEMPAL-a	2.138	1.002	2.000	2.824	-	1.217	609	-	9.790
Drugi donatori / donatori koji nisu članovi	67	65	39	25	30	50	50	50	376
Članovi	178	128	81	80	120	220	200	200	1.207
Uštede prenesene iz prethodne strategije	1.715	0	0	0	0	0	0	0	1.715
Dohodak od ulaganja	-	-	130	40	40	30	25	15	280
Ukupni prihodi	4.098	1.195	2.250	2.969	190	1.517	884	265	13.368





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