

PEM  PAL



GODIŠNJI  
IZVJEŠTAJ  
FG2022. I 2023.

Prosinac/decembar 2023.

© Tajništvo PEMPAL-a

Ovaj dokument proizvod je PEMPAL Tajništva.

### **Rights and Permissions:**

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

Za sve upite treba se obratiti Tajništvu PEMPAL-a.



TAJNIŠTVO PEMPAL-a

#### **Zajednica prakse za proračun (BCOP)**

E: [BCOP@pempal.org](mailto:BCOP@pempal.org)

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

E: [IACOP@pempal.org](mailto:IACOP@pempal.org)

#### **Zajednica prakse za riznicu (TCOP)**

E: [TCOP@pempal.org](mailto:TCOP@pempal.org)

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



GODIŠNJI  
IZVJEŠTAJ  
PEMPAL-A ZA  
FG2022.  
I 2023.



# SADRŽAJ

---

**02**

Pokrate

---

**03**

Uvodna riječ

---

**05**

Sažetak

---

**09****1** Pozadina i opseg izvještaja

---

**15****2** Utjecaj PEMPAL-a na prakse i stručne kapaciteta za PFM

---

**21****3** Rezultati PEMPAL-a: Adresiranje prioriteta zemalja članica u oblasti PFM-a

---

**35****4** Rezultati PEMPAL-a: Usluge i resursi

---

**43****5** Rezultati PEMPAL-a: Održiva mreža

---

**49**

Zaključak

---

**51**

Prilog 1. Utjecaj PEMPAL-a na prakse PFM-a i stručnu sposobnost stručnjaka za PFM

---

**55**

Prilog 2. Sastav izvršnih odbora zajednica prakse PEMPAL-a tijekom FG 2022. i FG 2023.

---


**57**

Prilog 3. Članovi Upravnog odbora PEMPAL-a, FG 2022. i FG 2023.

---

**61**

Prilog 4. Sažetak odgovora u anketama za evaluaciju skupova PEMPAL-a



# POKRATE

<b>UI</b>	umjetna inteligencija
<b>BCOP</b>	Zajednica prakse za proračun
<b>BLTWG</b>	Radna skupina za proračunsku pismenost i transparentnost
<b>CESEE SBO</b>	OECD-ova mreža visokih proračunskih dužnosnika zemalja srednje, istočne i jugoistočne Europe
<b>SHJ</b>	Središnja harmonizacijska jedinica
<b>COP</b>	Zajednica prakse
<b>ECA</b>	regija Europe i srednje Azije
<b>ExCom</b>	Izvršni odbor
<b>FG</b>	fiskalna godina
<b>GIFT</b>	Globalna inicijativa za fiskalnu transparentnost
<b>IACOP</b>	Zajednica prakse za unutarnju reviziju
<b>IBP</b>	Međunarodno partnerstvo za proračun
<b>IIA</b>	Institut unutarnjih revizora
<b>IT</b>	informacijske tehnologije
<b>MDTF</b>	Uzajamni fond s više donatora
<b>MTR</b>	pregled na sredini razdoblja
<b>OECD</b>	Organizacija za gospodarsku suradnju i razvoj
<b>PEFA</b>	Ocjena javnih rashoda i financijske odgovornosti
<b>PEMNA</b>	Mreža za upravljanje javnim rashodima u Aziji
<b>PEMPAL</b>	Mreža za učenje uz pomoć kolega u području upravljanja javnim rashodima
<b>PFM</b>	upravljanje javnim financijama
<b>PPBWG</b>	Radna skupina za planiranje proračuna prema programima i učincima
<b>SECO</b>	Švicarsko Državno tajništvo za ekonomske poslove
<b>TCOP</b>	Zajednica prakse za riznicu
<b>JRR</b>	Jedinstveni račun riznice
<b>VK</b>	videokonferencija

The background features a complex, abstract pattern of thin, wavy lines in shades of green and blue. These lines create a sense of depth and movement, resembling a topographical map or a stylized landscape. A prominent, darker blue path or channel runs vertically through the center of the image, slightly offset to the right, leading the eye towards the text.

# UVODNA RIJEČ

Kao trenutačnom predsjedniku Upravnog odbora Mreže za učenje uz pomoć kolega u području upravljanja javnim rashodima (PEMPAL), veliko mi je zadovoljstvo predstaviti objedinjeni Godišnji izvještaj PEMPAL-a za fiskalne godine 2022. i 2023. PEMPAL je jedinstvena mreža za učenje uz pomoć kolega koja se temelji na potrebama. Ovaj Izvještaj demonstrira da je PEMPAL učinkovita platforma za razmjenu znanja među praktičarima u upravljanju javnim financijama diljem zemalja Europe i srednje Azije.

Tijekom razdoblja obuhvaćenog ovim izvještajem PEMPAL je uspješno prebrodio zadnji dio pandemije bolesti COVID-19 i geopolitička previranja nezapamćenih razmjera. Zemlje članice pokazale su snažnu predanost i uvažavanje mreže sudjelovanjem na skupovima putem interneta i uživo te aktivnim doprinosom stvaranju i razmjeni znanja. Osobito je ohrabrujuće vidjeti da je Ukrajina i dalje aktivna članica PEMPAL-a, te da sudjeluje u većini aktivnosti mreže.

Zemlje članice, naši institucijski partneri i financijski pokrovitelji pomogli su u napretku mreže unatoč poteškoćama. Želio bih iskoristiti ovu priliku i u ime Upravnog odbora zahvaliti zemljama članicama i drugim ključnim sudionicima na njihovoj stalnoj podršci i vrijednom doprinosu.

Ohrabreni smo ostvarenim rezultatima PEMPAL-a tijekom ovog razdoblja. Članovi i partneri PEMPAL-a složni su da se aktivnosti PEMPAL-a trebaju nastaviti i nakon programskog razdoblja koje završava u FG 2026. uz pripremu strategije PEMPAL-a za razdoblje od FG 2026. do FG 2030. Nadolazeća strategija temeljit će se na uspostavljenoj mreži kako bi se zemljama članicama pomoglo dizajnirati i provesti reforme u području PFM-a kojima bi se odgovorilo na nove izazove i one u nastajanju.

**Adrian Fozzard**

Predsjednik Upravnog odbora PEMPAL-a

The background features a complex, abstract pattern of thin, wavy lines in shades of green and blue. These lines create a sense of depth and movement, resembling a topographical map or a stylized landscape. A prominent, darker blue path or channel runs vertically through the center of the image, slightly offset to the right. The overall effect is a dynamic and textured visual field.

# SAŽETAK



**Mreža za učenje uz pomoć kolega u području upravljanja javnim rashodima (PEMPAL) omogućava razmjenu profesionalnog iskustva među praktičarima u upravljanju javnim financijama (PFM) u vladama 23 zemalja Europe i srednje Azije (ECA).** Cilj PEMPAL-a je da vlade zemalja članica upotrebljavaju javna sredstva na učinkovitiji i efikasniji način. Članovi PEMPAL-a su predstavnici ministarstava financija i nacionalnih riznica. Aktivnosti PEMPAL-a su organizirane u tri tematske zajednice prakse (COP-a): za proračun (BCOP), za riznicu (TCOP) i za unutarnju reviziju (IACOP).

**Na temelju odluke Upravnog odbora, ovaj izvještaj obuhvaća dvije fiskalne godine – FG 2022. i FG 2023.** Od ožujka/marta do srpnja/jula 2022. godine PEMPAL nije provodio nikakve aktivnosti. Politička situacija u regiji imala je znatan utjecaj na članove svih triju zajednica prakse i njihove izvršne odbore. Tajništvo PEMPAL-a izmješteno je iz ureda Svjetske banke u Moskvi. U jesen 2022. PEMPAL je nastavio svoje aktivnosti i počeo održavati sastanke uživo koji su se izvodili tijekom cijele FG 2023.

**BCOP pruža potporu ministarstvima financija zemalja članica u unaprjeđenju alata za učinkovito planiranje proračuna prema rezultatima i jačanju otvorenosti proračuna.** Tijekom ovog je razdoblja BCOP bio usmjeren na prikupljanje prioritetnih proračunskih tema zemalja članica za informiranje rada BCOP-a, razvoj proizvoda znanja i jačanje partnerstva s međunarodnim organizacijama (uključujući međusobno sudjelovanje na skupovima mreže i razmjene govornika). BCOP je bio usmjeren na dvije teme svojih radnih skupina – planiranje proračuna prema programima i učincima i otvorenost proračuna, kao i na rad na planiranju osnovnih zadanih rashoda, opću modernizaciju planiranja proračuna, PFM u zdravstvenom sektoru i PFM prakse kao odgovor na klimatske promjene. BCOP je organizirao i/ili sudjelovao na 11 skupova održanih tijekom FG 2022. i FG 2023., uključujući

skupove uživo i u virtualnom obliku. Pet proizvoda znanja BCOP-a objavljeno je tijekom FG 2022. i FG 2023., u različitim formatima, uključujući temeljitu analizu praksi u zemlji, analitički sažetak utemeljen na zbirnim podacima iz ankete provedene među zemljama te ključne zaključke izlaganja sa sastanaka i diskusija BCOP-a.<sup>1</sup>

**TCOP pruža potporu nacionalnim riznicama dijeljenjem iskustava i informacija o reformama i trendovima te vođenjem diskusija o izazovima s kojima se zemlje članice suočavaju i praktičnim rješenjima za te izazove.** Ključne teme tijekom FG 2022. i FG 2023. bile su sljedeće: transformacija od tradicionalne procesne uloge ka više strateškim funkcijama, uključujući novu funkciju u upravljanju rizicima; uspoređivanje praksi u području jedinstvenog računa riznice i upravljanja gotovinom koje se upotrebljavaju u zajednici PEMPAL-a radi utvrđivanja primjera dobre prakse kolega i promicanja reformi riznice u zemljama članicama; istraživanje naprednih analitičkih mogućnosti modernih informacijskih sustava za financijsko upravljanje (uključujući potporu donošenju odluka s pomoću umjetne inteligencije, monitoring učinka i platforme za izvještavanje); te diskusije o centralizaciji računovodstva i izvještavanja u javnom sektoru na razini središnje države, uključujući pitanja integracije sustavâ, certifikacije sustavâ računovodstva i izvještavanja te pružanja standardnih rješenja. TCOP je tijekom FG 2022. i FG 2023. organizirao sedam skupova, među ostalim plenarnu sjednicu uživo. Tijekom FG 2022. TCOP je dovršio svoj proizvod znanja *Jedinstveni račun riznice i upravljanje gotovinskim sredstvima u vladama zemalja članica PEMPAL-a: Izvještaj o anketi TCOP-a za 2021.* Tijekom FG 2023. TCOP je počeo raditi na novom proizvodu znanja kojim će se pružiti pregled funkcija koje trenutačno obavljaju nacionalne riznice zemalja članica PEMPAL-a te dokumentirati nedavne promjene u opsegu i sadržaju funkcionalnih odgovornosti institucija sudionica.

<sup>1</sup> Dubinske analize rashoda u Nizozemskoj (<https://www.pempal.org/hr/knowledge-product/prakse-dubinskih-analiza-rashoda-u-nizozemskoj>); Poboľšanje jasnoće i pristupačnosti proračunske dokumentacije (<https://www.pempal.org/hr/knowledge-product/poboljsanje-jasnoce-i-pristupačnosti-proračunske-dokumentacije>); Trendovi u pogledu dubinske analize rashoda u zemljama članicama PEMPAL-a u usporedbi s trendovima u zemljama članicama OECD-a (<https://www.pempal.org/hr/knowledge-product/dubinske-analize-rashoda-trendovi-u-dubinskimanalizamarashoda-u-zemljama-članicama>); Modernizacija planiranja proračuna: trenutni pravci i savjeti (<https://www.pempal.org/hr/knowledge-product/bcop's-knowledge-product-modernization-budgeting-current-directions-and-tips>); te Trendovi u planiranju proračuna prema programima, otvorenosti proračuna, PFM-u kojim se odgovara na klimatske promjene i PFM-u u zdravstvenom sektoru (<https://www.pempal.org/hr/knowledge-product/trendovi-u-planiranju-proračuna-prema-programima-otvorenosti-proračuna>)

**IACOP pruža potporu unutarnjim revizorima u provedbi učinkovitih funkcija unutarnje revizije i jačanju unutarnjih kontrola u javnom sektoru u kontekstu uzastopnih kriza.** Kako bi se ispunile potrebe svojih članova, aktivnosti IACOP-a su bile usmjerene na oporavak nakon pandemije, s ciljem poboljšanja vrijednosti i utjecaja unutarnje revizije (uključujući provedbu lekcija naučenih tijekom pandemije bolesti COVID-19), jačanje unutarnjih kontrola u javnom sektoru, razradu uloge središnje harmonizacijske jedinice (SHJ) i proučavanje primjera dobre prakse u području upravljanja integritetom i suzbijanja korupcije. Ključne teme uključivale su: savjetodavne usluge; operativne/organizacijske modele unutarnje revizije; nedavni i budući razvoj globalnih standarda unutarnje revizije; rad revizijskih komisija u javnom sektoru; uspoređivanje modela unutarnje kontrole u velikim i malim organizacijama; te utjecaj reformi planiranja proračuna prema programima i učincima na unutarnju kontrolu u javnom sektoru. Tijekom FG 2022. i FG 2023. IACOP je organizirao 12 virtualnih skupova i skupova uživo, uključujući sudjelovanje na skupu Instituta unutarnjih revizora (IIA) Belgije i jedan kombinirani studijski posjet. Pet sastanaka organizirano je zajedno s ministarstvima financija zemalja članica. Tijekom FG 2022. i FG 2023. IACOP je izradio IT alat *Digitalna platforma za monitoring i izvještavanje u području unutarnje kontrole i unutarnje revizije u javnom sektoru*, kao i prateći *Korisnički priručnik*; proveo tematsku anketu i objavio dva proizvoda znanja: *Revizijske komisije u javnom sektoru* (izrađen tijekom FG 2022.) i *Revizija IT-a: praktične smjernice za unutarnje revizore u javnom sektoru* (izrađen tijekom FG 2021.).

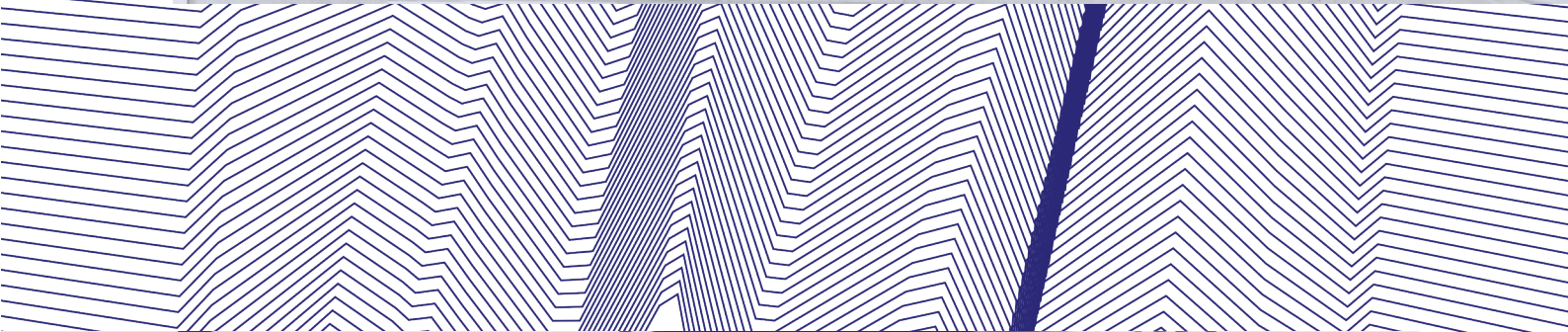
**Upravni odbor podržao je produljenje strategije PEMPAL-a do kraja FG 2025.** Niži rashodi, koji su proizašli iz virtualne provedbe svih aktivnosti za vrijeme pandemije bolesti COVID-19, omogućili su PEMPAL-u da produlji svoje aktivnosti za dodatne tri godine. Revidiranim planom provedbe aktivnosti strategije za FG 2022. – 2025. ažurira se i zamjenjuje

prethodni plan aktivnosti te se u njemu odražava i uspostavlja izmijenjena strategija. Pokazatelji okvira rezultata prilagođeni su kako bi se preciznije utvrdile konačne ciljne vrijednosti. Procjena rizika prilagođena je kako bi obuhvaćala dodavanje novonastalih rizika i planiranih aktivnosti ublažavanja. Donatori PEMPAL-a i Svjetska banka podržali su produljenje programa i nastavak sudjelovanja Svjetske banke u programu tijekom tog razdoblja.

**PEMPAL se nastavlja financirati putem uzajamnog fonda s više donatora (MDTF) kojime upravlja Svjetska banka.** PEMPAL također prima znatnu podršku od svojih razvojnih partnera koji ne pružaju financijsku potporu, uključujući Organizaciju za gospodarsku suradnju i razvoj (OECD), Službu za unutarnju reviziju Europske komisije, Nacionalnu akademiju za financije i ekonomiju u sklopu nizozemskog Ministarstva financija i inicijativu SIGMA.<sup>2</sup> PEMPAL održava blisku suradnju s drugim relevantnim međunarodnim institucijama, uključujući Globalnu inicijativu za fiskalnu transparentnost (GIFT), Međunarodno partnerstvo za proračun (IBP) i IIA.

**PEMPAL želi zahvaliti svim zemljama članicama, donatorima i razvojnim partnerima na njihovoj podršci i nastavku suradnje u cilju jačanja reformi PFM-a u cijeloj regiji ECA.** PEMPAL željno iščekuje produktivnu FG 2024. i sljedeće razdoblje provedbe strategije. PEMPAL je uspješna mreža zahvaljujući svojim visokomotiviranim i posvećenim članovima. Unatoč svim izazovima, oni se nastavljaju truditi da zajedno oblikuju i unaprijede prakse PFM-a koje su relevantne za zemlje članice mreže, ali i druge zemlje. PEMPAL je dobio novu energiju povratkom na održavanje skupova uživo nakon stanke od gotovo tri godine uslijed ograničenja putovanja prouzročenih pandemijom bolesti COVID-19. Početkom FG 2023. mreža je uspješno prešla na hibridan način rada, pri čemu se skupovi uživo kombiniraju s virtualnim skupovima. Takav hibridan pristup nastaviti će se i FG 2024. te kasnije.

<sup>2</sup> SIGMA – *Support for Improvement in Governance and Management* (podrška napretku u upravljanju i rukovodstvu) – zajednička je inicijativa OECD-a i Europske unije.



The background features a complex pattern of thin, wavy lines in shades of green and blue, creating a sense of depth and movement. A large, bold white number '1' is positioned on the left side of the page.

1.

POZADINA I OPSEG  
IZVJEŠTAJA

**Mreža PEMPAL-a pridonosi razmjeni profesionalnog iskustva i prijenosa znanja među praktičarima u PFM-u u zemljama regije ECA.** Mreža je pokrenuta 2006. uz potporu nekoliko razvojnih partnera, a njezin je cilj doprinijeti jačanju PFM-a u zemljama sudionicama dijeljenjem, pripremom i distribucijom informacija o dobroj praksi u području PFM-a i njihovoj primjeni.

**Članovi PEMPAL-a su vladini dužnosnici iz ministarstava financija, nacionalnih riznica i drugih povezanih agencija središnje države u 23 zemlje regije ECA.** Članovi su odgovorni za planiranje, pripremu, izvršenje i monitoring državnog proračuna te koordinaciju/harmonizaciju funkcije unutarnje revizije i unutarnje kontrole.

**Učenje od kolega glavni je instrument PEMPAL-a.** Riječ je o pristupu povećanju 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 zajedničkih izazova u PFM-u. Razmjena informacija te diskusije 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 tehničke potpore, u skladu s vlastitim potrebama i prednostima.

**PEMPAL je organiziran u tri tematske zajednice prakse koje su usmjerene na funkcije proračuna, riznice i unutarnje revizije.** Svaka zajednica prakse ima posebno članstvo. Aktivnosti se provode prema

sveobuhvatnoj strategiji PEMPAL-a i akcijskim planovima članova zajednica prakse koji su osmišljeni u skladu s ključnim 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 razvoj proizvoda znanja. Informacije se dijele na javnoj internetskoj stranici na tri službena jezika mreže: engleskom, ruskom i bosansko-hrvatsko-srpskom (BCS).

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

**Trenutačna strategija PEMPAL-a pokrenuta je u srpnju/julu 2017. i definira PEMPAL-ov strateški okvir za razdoblje 2017. – 2022.<sup>3</sup>** Krajnji cilj PEMPAL-a za trenutačno razdoblje jest:

- vlade zemalja članica PEMPAL-a služe se javnim resursima učinkovitije i efikasnije, kao rezultat primjene dobrih/unaprjeđenih novih praksi PFM-a koje su izrađene, podijeljene i promovirane zahvaljujući mreži PEMPAL-a.

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

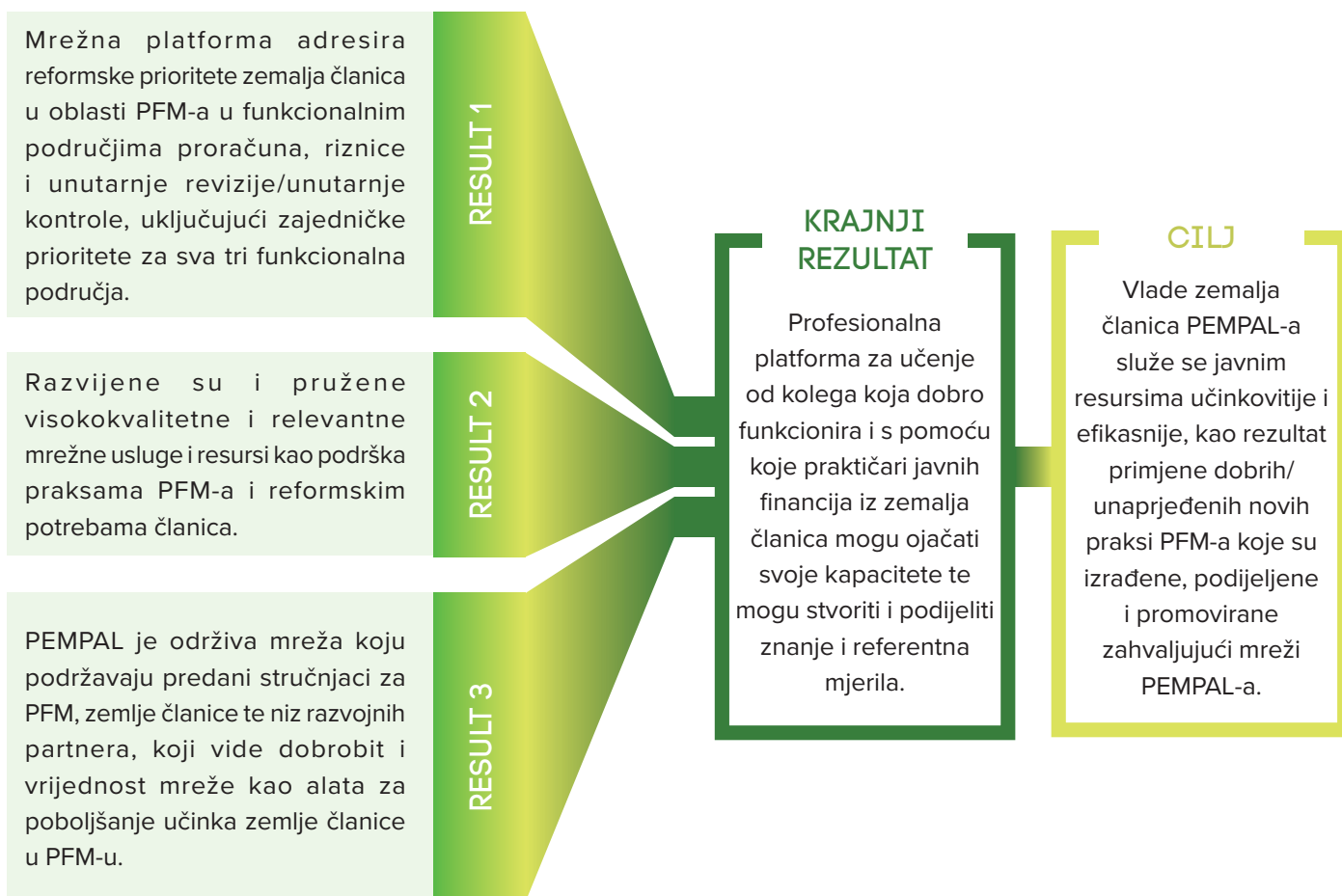
Očekivani ishod trenutačne strategije PEMPAL-a jest:

- 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.

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

<sup>3</sup> Trenutačna strategija produljena je na temelju nalaza pregleda na sredini razdoblja (MTR), vidjeti stranicu 11.

Slika 1.: Trenutačni okvir rezultata PEMPAL-a



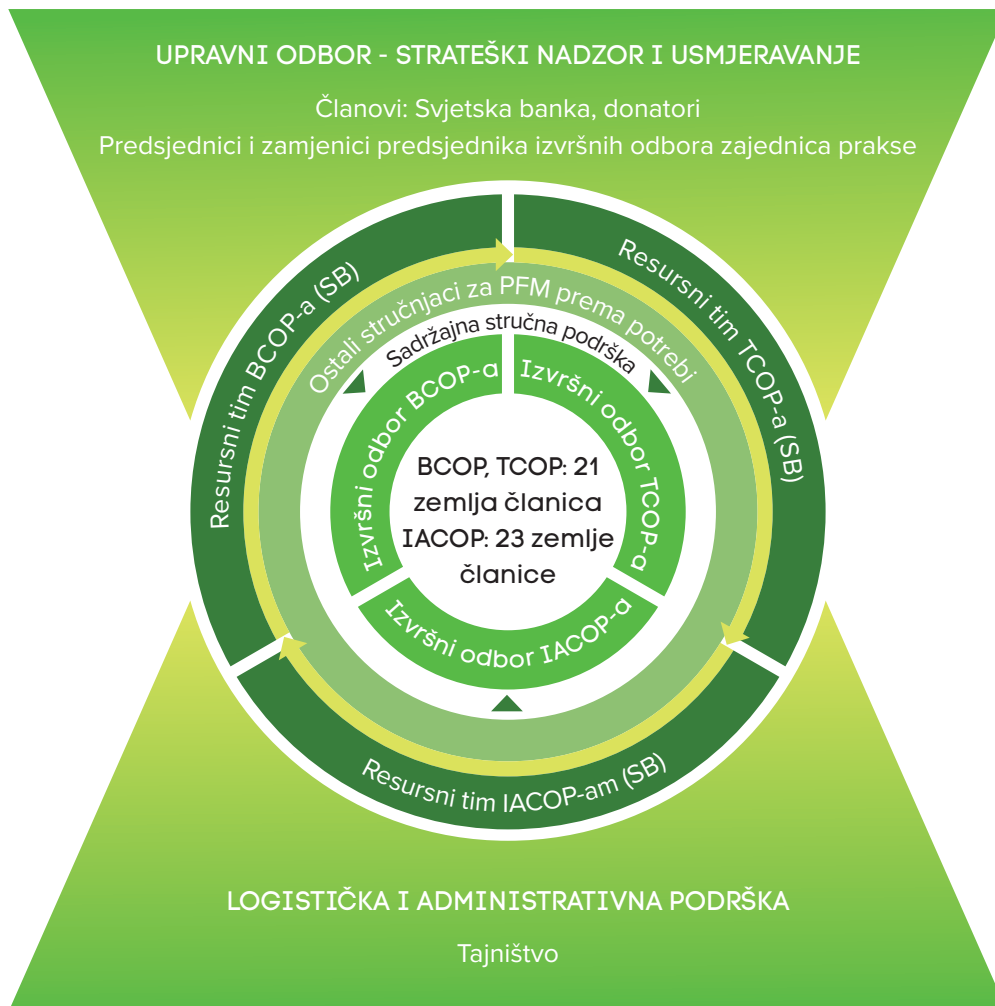
**Upravni odbor odobrio je produljenje strategije do kraja FG 2025., kako bi se osiguralo ostvarenje ciljeva strategije i kako bi se na najbolji način iskoristila dostupna financijska sredstva.** Pregledom na sredini razdoblja iz 2021. utvrđeno je da su okvir rezultata i ciljevi trenutačne strategije PEMPAL-a i dalje valjani te se uputilo na produljenje radi završetka aktivnosti koje su bile prekinute. Pokazatelji okvira rezultata neznatno su prilagođeni kako bi se preciznije utvrdile konačne ciljne vrijednosti, a jedan je pokazatelj zamijenjen. Usvojen je dodatak strategiji koji je uključivao ažurirane

odjeljke o financijskom okviru, rizicima i aktivnostima ublažavanja, kao i pokazatelje i konačne ciljne vrijednosti. Revidiranim planom provedbe aktivnosti strategije za FG 2022. – 2025. ažurira se i zamjenjuje prethodni plan aktivnosti. Procjena rizika prilagođena je kako bi obuhvaćala dodavanje novonastalih rizika i planiranih aktivnosti ublažavanja.

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 članova volontera iz zemalja članica PEMPAL-a koji u ime članova usmjeravaju mrežu i upravljaju njome;<sup>4</sup>
- Upravni odbor koji uključuje predsjednike / zamjenike predsjednika zajednica prakse i predstavnike donatora i koji osigurava strateški nadzor i usmjeravanje;<sup>5</sup>
- 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



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

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

**PEMPAL se financira putem MDTF-a kojime upravlja Svjetska banka.** PEMPAL prima znatnu podršku od razvojnih partnera koji ne pružaju financijsku potporu, uključujući OECD, Službu za unutarnju reviziju Europske komisije, Nacionalnu akademiju za financije i ekonomiju u sklopu nizozemskog Ministarstva financija i inicijativu SIGMA. Bliski odnosi održavaju se s drugim relevantnim međunarodnim institucijama kao što su GIFT, IBP i IIA.

**PEMPAL se služi paletom alata i procesa monitoringa, mjerenja i evaluacije svojeg učinka i važnosti.**<sup>6</sup> PEMPAL je odgovoran za upotrebu donatorskih sredstava pa mora osigurati da su potrebe svih ključnih sudionika ispunjene te da se proračun izvršava efikasno i učinkovito, u skladu s fiducijarnim okvirom. Upravni odbor pregledava i odobrava akcijske planove i proračune zajednica prakse te vrši monitoring njihove

provedbe u okviru redovitih sastanaka. Zapisnici sa sastanaka Upravnog odbora javno su dostupni na internetskim stranicama PEMPAL-a. Upravni odbor nadzire povremene interne preglede i vanjske evaluacije (kao što su pregledi na sredini razdoblja 2015. i 2021.).

**Upravni odbor PEMPAL-a donio je odluku da razdoblje obuhvaćeno ovim izvještajem uključuje dvije fiskalne godine (srpanj/jul 2021. – lipanj/jun 2023.).** 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 2022. i FG 2023. Gdje je to moguće i relevantno, podaci su uspoređeni s ranijim podacima.



<sup>6</sup> 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.





# 2.

UTJECAJ PEMPAL-A  
NA PRAKSE I STRUČNE  
KAPACITETA ZA PFM

**PEMPAL se tijekom zadnjeg desetljeća razvio u važnu platformu za podršku unaprijeđenjima u PFM-u u zemljama članicama u regiji ECA.** Pregled na sredini razdoblja proveden 2021. pružio je uvjerljive dokaze o tome da zemlje članice potvrđuju utjecaj PEMPAL-a na prakse PFM-a i stručnu sposobnost stručnjaka u području PFM-a koji sudjeluju u mreži.

**Članovi PEMPAL-a identificiraju konkretne koristi od sudjelovanja u mreži.** Tijekom FG 2022. i FG 2023. prikupljeni su novi dokazi o utjecaju PEMPAL-a

na sustave PFM-a u zemljama članicama. Zajednice prakse kontinuirano prikupljaju informacije o konkretnim poboljšanjima aspekata praksi PFM-a koje se provode upotrebom informacija i znanja dobivenih putem PEMPAL-a (vidjeti **Prilog 1.**). Nakon skupova PEMPAL-a većina sudionika svojim kolegama prenosi sadržaj diskusija i dijeli informacije dobivene od PEMPAL-a putem objava na internetskim stranicama ministarstava, u biltenima, forumima i stručnim društvenim skupinama.

## 2.1. UTJECAJ BCOP-A

**Članovi BCOP-a izvješćuju da se služe znanjem koje su stekli zahvaljujući BCOP-u kako bi unaprijedili svoje prakse planiranja proračuna.** Dokazi pozitivnog utjecaja aktivnosti BCOP-a na prakse PFM-a u zemljama članicama prikupljeni su od članova BCOP-a tijekom izvještajnog razdoblja putem: i. anketa o kvaliteti i upotrebi proizvodâ znanja BCOP-a, ii. pitanja o planiranim upotrebama znanja stečenog na skupovima BCOP-a u okviru anketa nakon skupa i iii. opisnih povratnih informacija od članova BCOP-a tijekom diskusija i prezentacija na skupovima BCOP-a. Na primjer, na plenarnoj sjednici za 2023. članovi iz Bugarske i Bosne i Hercegovine diskutirali su o načinima na koji su primijenili znanje BCOP-ove Radne skupine za planiranje proračuna prema programima i učincima (PPBWG) kako bi dizajnirali bolji okvir planiranja proračuna prema programima u svojim zemljama, uključujući pojednostavnjenje strukture planiranja proračuna prema programima, racionaliziranje pokazatelja učinaka te uvođenje mehanizama za povezivanje planiranja proračuna prema programima i pokazatelja sa strateškim planiranjem.

**Članovi smatraju da su proizvodi znanja BCOP-a visokokvalitetni i izvješćuju o tome da će se njima služiti kako bi unaprijedili prakse planiranja**

**proračuna u svojim zemljama.** U ovom razdoblju provedene su ankete o trima proizvodima znanja BCOP-a: članovi iz Albanije, Bugarske, Hrvatske i Srbije naveli su da će se odmah poslužiti znanjem iz proizvoda znanja *Dubinske analize rashoda u Nizozemskoj*<sup>7</sup> i *Trendovi u pogledu dubinske analize rashoda u zemljama članicama PEMPAL-a u usporedbi s trendovima u zemljama članicama OECD-a*,<sup>8</sup> dok Armenija, Bosna i Hercegovina, Kosovo, Kazahstan i Sjeverna Makedonija planiraju upotrijebiti znanje u dizajnu i pripremama za uvođenje dubinskih analiza rashoda ili procesa u svojim zemljama. Ispitanici su naveli korisne lekcije naučene iz iskustva Nizozemske; jasna objašnjenja uloga i točaka suradnje u okviru dubinskih analiza rashoda; te vrijedne preporuke povezane s razvojem zakonodavnog i metodološkog okvira. Svi ispitanici u anketi o proizvodu znanja *Poboljšanje jasnoće i pristupačnosti popratne proračunske dokumentacije*,<sup>9</sup> uključujući Albaniju, Armeniju, Bugarsku, Hrvatsku i Uzbekistan, naveli su da će se odmah poslužiti njime u radu. Istaknuli su jasna objašnjenja važnosti transparentnosti, jasan i jednostavan jezik te naglasak na poboljšanju proračunske pismenosti. Navedena je korisnost plana aktivnosti, praktičnih primjera i preporuka o pripremi smjernica uz upotrebu jednostavnog službenog jezika.

<sup>7</sup> <https://www.pempal.org/hr/knowledge-product/prakse-dubinskih-analiza-rashoda-u-nizozemskoj>

<sup>8</sup> <https://www.pempal.org/knowledge-product/spending-reviews-trends-pempal-countries-benchmarked-trends-oecd-countries>

<sup>9</sup> <https://www.pempal.org/hr/knowledge-product/poboljsanje-jasnoce-i-pristupačnosti-proračunske-dokumentacije>

## 2.2. UTJECAJ TCOP-A

Članovi potvrđuju da **TCOP pozitivno utječe na nacionalne reforme PFM-a**. Deset zemalja članica TCOP-a (Albanija, Azerbajdžan, Bosna i Hercegovina, Hrvatska, Kirgiska Republika, Crna Gora, Sjeverna Makedonija, Srbija, Tadžikistan i Uzbekistan) te Mađarska odgovorile su s „da” na pitanje „Smatrate li da je znanje stečeno na skupovima TCOP-a u razdoblju od srpnja/jula 2021. do svibnja/maja 2023. imalo pozitivan utjecaj na reforme PFM-a u vašoj zemlji?”

Članovi TCOP-a koji su anketirani na godišnjoj plenarnoj sjednici za 2023. pružili su konkretne primjere utjecaja u svojim zemljama (vidjeti **Prilog 1.**). Nekoliko zemalja napomenulo je da je TCOP pomogao utvrditi primjere dobre prakse za integraciju pojedinačnih proračunskih procesa i funkcija riznice s drugim sustavima, pružio smjernice o dizajnu jedinstvenog računskog plana te pomogao ojačati IT sustave u poslovanju riznice i upravljanju likvidnošću i gotovinom.

## 2.3. UTJECAJ IACOP-A

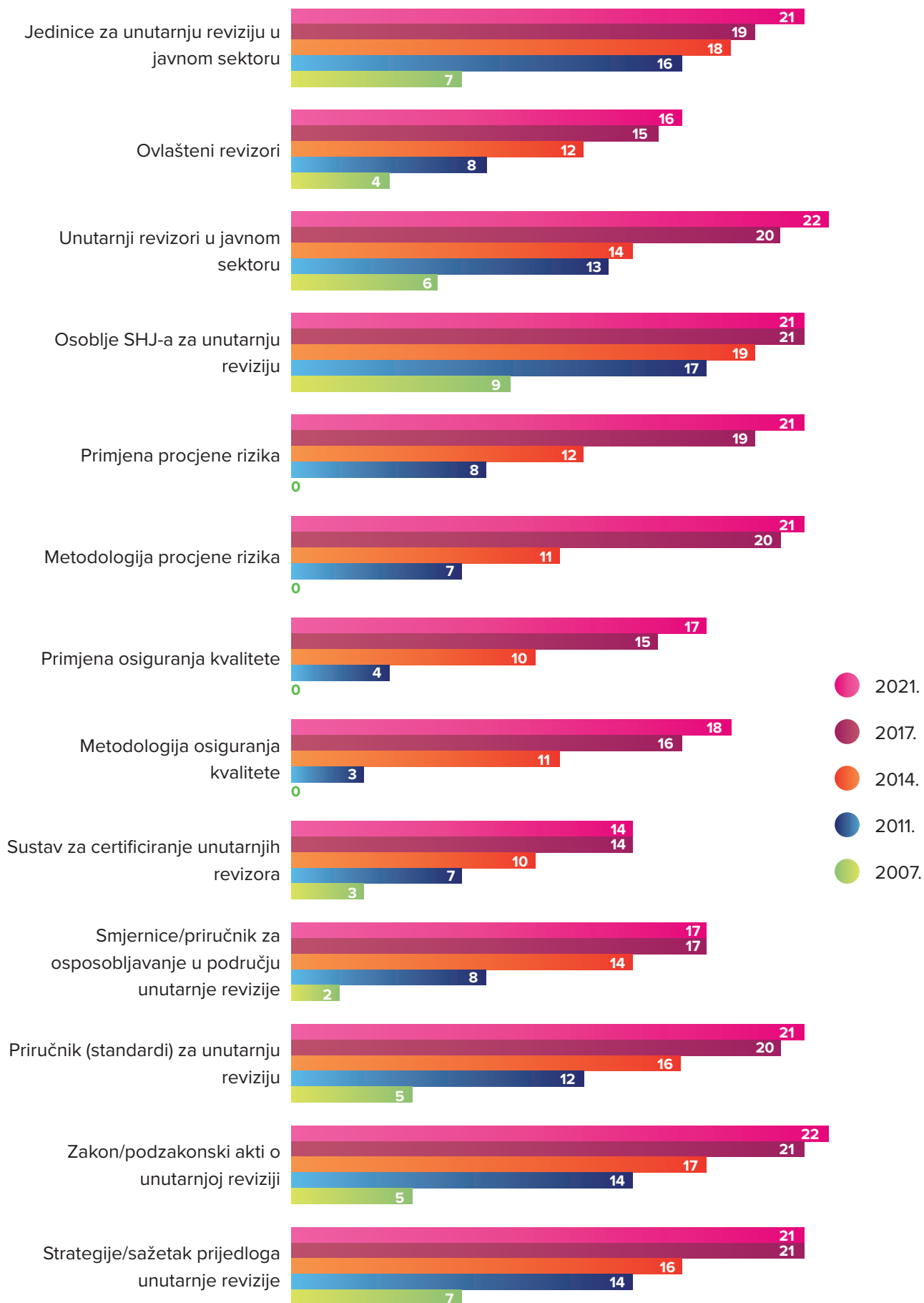
Za uspješno promicanje reformi, važnu ulogu ima razmjena znanja i iskustva sa zajednicama PEMPAL-a te preporuka međunarodnih stručnjaka IACOP-a.

*G. Akhadbek Khaydarov, zamjenik ministra financija, Uzbekistan*

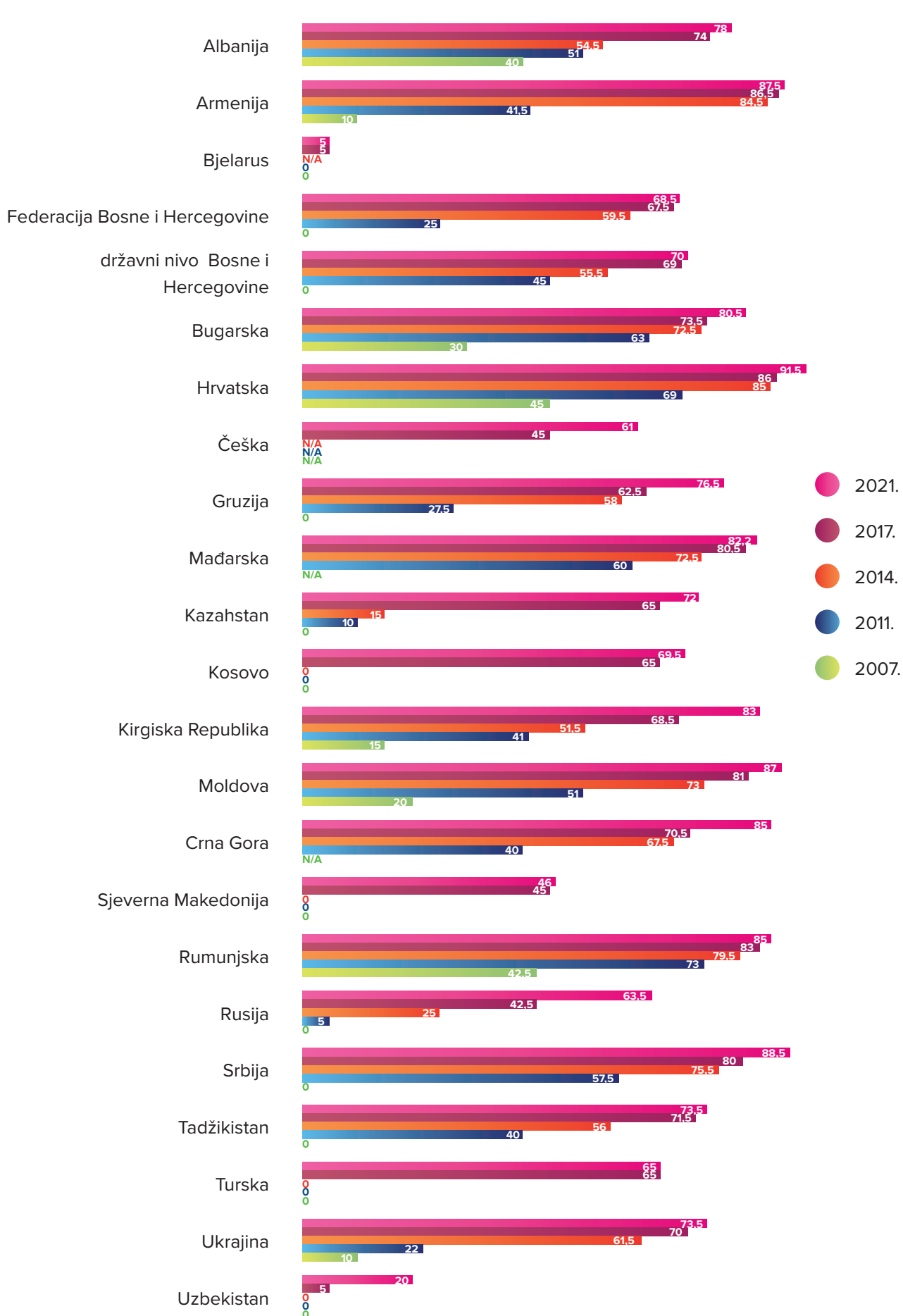
**Najnovija anketa o utjecaju IACOP-a pokazala je izvrsne rezultate u svim područjima.** Kako bi pomogao u mjerenju utjecaja IACOP-a na razvoj funkcije unutarnje revizije u zemljama članicama PEMPAL-a, IACOP od 2007. prikuplja podatke o 13 pokazatelja unutarnje revizije. Posljednja anketa pokrenuta je u FG 2021. i dovršena u FG 2022. **Slike 3. i 4.** u nastavku pokazuju utjecaj na aspekte funkcije unutarnje revizije i napredak u reformama pojedinačnih zemalja.<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Utvrđene su dvije pretpostavke kako bi se izbjegnule nedosljednosti tijekom godina: (1) Ako nisu dostavljeni podaci, pretpostavlja se da se situacija nije promijenila od vremena kad su podaci prethodno podneseni; (2) Ako određeni pokazatelj nije postojao/nije bio primijenjen 2021., ali je navedeno da postoji/da se primjenjuje u prijašnjoj anketi, pretpostavlja se da je pokazatelj pogrešno naveden u prethodnom razdoblju te da je odgovarajuće ispravljen u ovom razdoblju u kojem je utvrđeno da ne postoji.

Slika 3.: Utjecaj IACOP-a (broj zemalja članica)



Slika 4.: Napredak u pogledu reforme unutarnje revizije (% utjecaja)



## 2.4. UKUPNI UTJECAJ PEMPAL-A

Članovi iz svih triju zajednica prakse navode da je PEMPAL pridonio poboljšanju njihova profesionalnog znanja i vještina. Samoprocjena sudionika PEMPAL-a pokazuje da članovi iznimno cijene prilike koje mreža pruža. Podaci prikupljeni iz anketa za evaluaciju skupova tijekom FG 2022. i FG 2023. pokazuju

visoke ocjene za mogućnost učenja od drugih kolega te primjenu znanja dobivenog na skupovima u svakodnevnom radu, kao što se vidi na slikama 5. i 6.<sup>11</sup> Rezultati anketa nakon skupova, zajedno s dodatnim informacijama o upotrijebljenoj metodologiji, sažeti su u Prilogu 4.

Slika 5.: Vrijednost učenja od kolega



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

Slika 6.: Primjenjivost znanja u svakodnevnom radu



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

<sup>11</sup> Na temelju podataka iz standardiziranih internetskih anketa provedenih nakon svakog skupa uživo i putem interneta (pri čemu su potonji započeli od travnja/aprila 2020). U Prilogu 4. nalazi se sažetak prosječnih godišnjih ocjena za standardna pitanja iz tih anketa, zajedno s dodatnim informacijama o upotrijebljenoj metodologiji. Naslovi grafikona izrađeni prema podacima iz tih anketa označeni su odgovarajućim sadržajem u cijelom izvješću.

# 3

REZULTATI PEMPAL-A:  
ADRESIRANJE  
PRIORITETA ZEMALJA  
ČLANICA U OBLASTI  
PFM-A



**Tijekom FG 2022. i FG 2023. zajednice prakse PEMPAL-a radile su na prioritarnim temama koje su izravno povezane s planovima reforme PFM-a u zemljama članicama.** Svi skupovi tijekom FG 2022. održani su u virtualnom obliku, a skupovi FG 2023. u hibridnom načinu rada (virtualno i uživo). Tijekom FG 2022. i FG 2023. ukupno je održan 31 skup. Broj skupova nešto je manji nego u FG 2021., kad su se svi skupovi odvijali putem interneta. Manji broj

skupova odraz je pauziranja svih aktivnosti PEMPAL-a od ožujka/marta do lipnja/jula 2022. i povratka na održavanje skupova uživo od listopada/oktobra 2022., čija organizacija zahtijeva više vremena i resursa, ali ih članovi iznimno cijene. **Slika 7.** prikazuje skupove održane tijekom FG 2022. i FG 2023., razvrstane prema zajednici prakse. Na **slici 8.** u nastavku prikazani su broj i vrsta skupova tijekom godina.

**Slika 7.:** Pregled skupova tijekom FG 2022. i FG 2023.

Listopad/oktobar 2021.	<b>BCOP</b> Videokonferencija: Virtualna radionica Radne skupine za proračunsku pismenost i transparentnost (BLTWG) na temu Načina na koje ministarstva financija mogu poboljšati transparentnost i proračunsku pismenost/razumijevanje u procesu planiranja proračuna	<b>TCOP</b> Videokonferencija: Tematska skupina za upravljanje novčanim sredstvima – Učenje od Državne riznice Gruzije i predstavljanje nacrtu proizvoda znanja o jedinstvenom računu riznice i upravljanju gotovinom	<b>IACOP</b> Videokonferencija: Sastanak Radne skupine za reviziju u praksi s fokusom na savjetodavne usluge unutarnje revizije	
	<b>IACOP</b> Videokonferencija: Zajednički skup s Ministarstvom financija Republike Sjeverne Makedonije – Razmjena iskustava i predstavljanje proizvodâ znanja o provedbi unutarnje revizije i unutarnje kontrole u javnom sektoru	<b>TCOP</b> Videokonferencija: Zajednički skup s Korejskom službom za informacije o javnim financijama na temu Nove generacije sustava dBrain Republike Koreje	<b>BCOP</b> Videokonferencija: Sudjelovanje delegacije na virtualnom sastanku OECD-ove Radne skupine za učinak i rezultate	
	<b>IACOP</b> Videokonferencija: Utjecaj reformi planiranja proračuna prema programima i učincima na unutarnju kontrolu u javnom sektoru – uz sudjelovanje BCOP-ove Radne skupine za planiranje proračuna prema programima i učincima (PPBWG)	<b>BCOP</b> Videokonferencija: Sudjelovanje na sastanku IACOP-a na temu Utjecaja reformi planiranja proračuna prema programima i učincima na unutarnju kontrolu u javnom sektoru	<b>BCOP</b> Videokonferencija: Tematska radionica na temu planiranja proračuna u pogledu osnovnih zadanih rashoda	<b>TCOP</b> Videokonferencija: Tematska skupina za računovodstvo i financijsko izvještavanje u javnom sektoru; Diskusija o centralizaciji funkcije računovodstva i izvještavanja
Prosinac/decembar 2021.	<b>IACOP</b> Videokonferencija: Utjecaj reformi planiranja proračuna prema programima i učincima na unutarnju kontrolu u javnom sektoru – uz sudjelovanje BCOP-ove Radne skupine za planiranje proračuna prema programima i učincima (PPBWG)	<b>BCOP</b> Videokonferencija: Sudjelovanje na sastanku IACOP-a na temu Utjecaja reformi planiranja proračuna prema programima i učincima na unutarnju kontrolu u javnom sektoru	<b>BCOP</b> Videokonferencija: Tematska radionica na temu planiranja proračuna u pogledu osnovnih zadanih rashoda	<b>TCOP</b> Videokonferencija: Tematska skupina za računovodstvo i financijsko izvještavanje u javnom sektoru; Diskusija o centralizaciji funkcije računovodstva i izvještavanja
Lipanj/jun 2022.	<b>BCOP</b> Stručna izlaganja umjesto plenarne sjednice: Dubinske analize rashoda u Nizozemskoj i jasnoća i pristupačnost proračuna (Unaprijed snimljeno i poslano članovima putem e-pošte)	<b>IACOP</b> Videokonferencija: Radna skupina za izazove SHJ-a: Tematski sastanak s naglaskom na poboljšavanje učinkovitosti jedinica za unutarnju reviziju	<b>TCOP</b> Videokonferencija: Tematska skupina za upravljanje novčanim sredstvima i zajednica prakse za javne rashode i financijsko upravljanje Svjetske Banke	
Srpanj/jul 2022.	<b>IACOP</b> Videokonferencija: Radna skupina za izazove SHJ-a: Tematski sastanak s naglaskom na poboljšavanje učinkovitosti jedinica za unutarnju reviziju	<b>TCOP</b> Videokonferencija: Tematska skupina za upravljanje novčanim sredstvima i zajednica prakse za javne rashode i financijsko upravljanje Svjetske Banke		
Rujan/septembar 2022.	<b>TCOP</b> Videokonferencija: Tematska skupina za upravljanje novčanim sredstvima i zajednica prakse za javne rashode i financijsko upravljanje Svjetske Banke			

Listopad/oktobar 2022.	<b>BCOP</b>	<b>BCOP</b>	<b>IACOP</b>	<b>IACOP</b>
	Sastanak o planiranju aktivnosti, Bukurešt, Rumunjska	Sudjelovanje na godišnjem sastanku OECD-ove mreže visokih službenika odgovornih za proračun zemalja srednje, istočne i jugoistočne Europe (CESEE SBO), Bukurešt, Rumunjska	Plenarna sjednica i zajednički skup s institutom IIA Belgija o Prijelaznom razdoblju unutarnje revizije: perspektiva javnog sektora, Bruxelles, Belgija	Sudjelovanje proširene rukovodstvene skupine IACOP-a na Konferenciji Europske konfederacije instituta za unutarnju reviziju (ECIIA) 2022. „Unutarnja revizija u svijetu tranzicije”, Bruxelles, Belgija

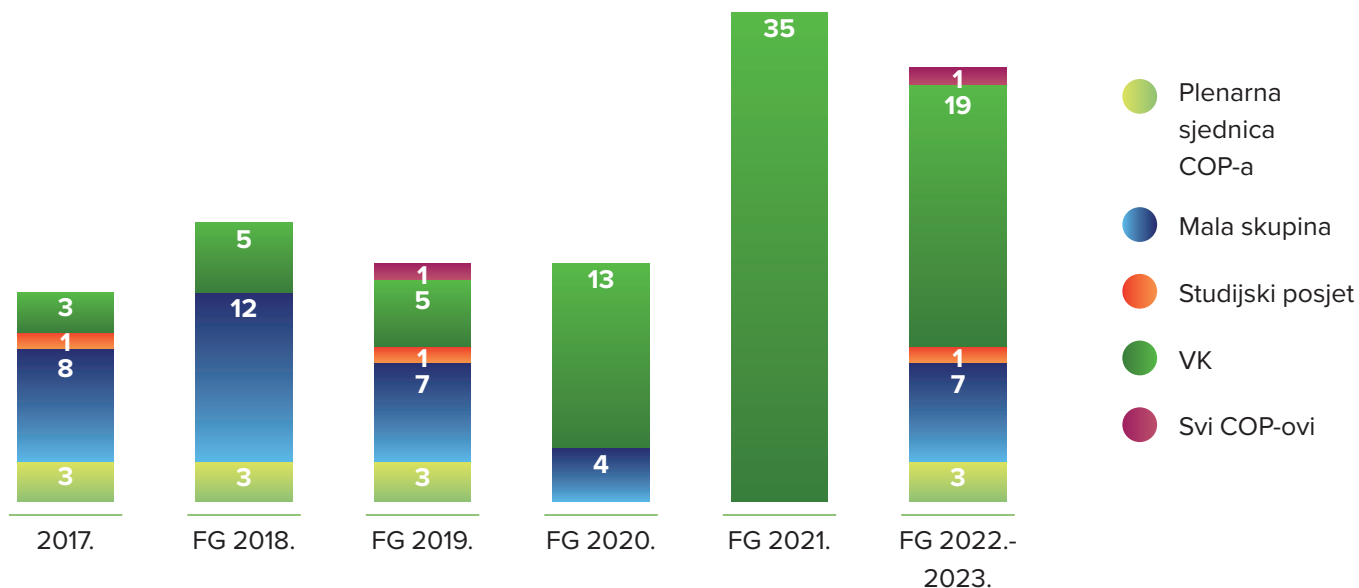
Studeni/novembar 2022.	<b>TCOP</b>	<b>IACOP</b>	<b>SKUPOVI SVIH ZAJEDNICA PRAKSE</b>
	Videokonferencija: Tematska skupina za razvoj uloge i funkcija riznice u diskusiji o upravljanju rizicima u okviru Riznice Albanije	Videokonferencija: Zajednička radionica s Ministarstvom financija Uzbekistana: Primjeri dobre prakse unutarnje revizije i učenje iz iskustva PEMPAL-a	Videokonferencija: Zajednički skup s Tajništvom za Ocjene javnih rashoda i financijsku odgovornost (PEFA) na temu Globalnih trendova u području upravljanja javnim financijama i planiranja proračuna u kriznim situacijama: uvidi zemalja iz regije ECA

Prosinac/decembar 2022.	<b>IACOP</b>	Siječanj/januar 2023.	<b>BCOP</b>	Veljača/februar 2023.	<b>BCOP</b>
	Videokonferencija: Sastanak Radne skupine za izazove SHJ-a na temu Razmjene iskustva: revizijske komisije u javnom sektoru		Videokonferencija: Radionica na temu Ekološkog planiranja proračuna: jačanje uloge ministarstava financija u borbi protiv klimatskih promjena		Sudjelovanje PPBWG-a na sastanku OECD-ove Radne skupine za učinak i rezultate, Bruxelles, Belgija

Ožujak/mart 2023.	<b>BCOP</b>	<b>TCOP</b>	<b>IACOP</b>
	Plenarna sjednica s domaćinom Ministarstvom financija Republike Slovenije: Trendovi u pogledu učinkovitosti i otvorenosti javne potrošnje, Ljubljana, Slovenija	Videokonferencija: Tematska skupina za razvoj uloge i funkcija riznice predstavila preliminarne rezultate ankete o funkcijama riznica u zemljama članicama PEMPAL-a za 2022.	Prošireno rukovodstvo Radne skupine za unutarnju kontrolu, studijski posjet, i sastanci Izvršnog odbora, Bern, Švicarska

Svibanj/maj 2023.	<b>TCOP</b>	Lipanj/jun 2023.	<b>BCOP</b>	<b>IACOP</b>
	Plenarna sjednica s domaćinom Odborom za riznicu Ministarstva financija Kazahstana: Kontrole riznice, upravljanje rizicima i upotreba informacijskih tehnologija, Almaty, Kazahstan		Videokonferencija: Radionica PPBWG-a o Povezivanju strateškog planiranja i planiranja proračuna	Sastanci radnih skupina za izazove SHJ-a i reviziju u praksi, Drač, Albanija

Slika 8.: Skupovi PEMPAL-a prema vrsti



**Ukupno učešće na skupovima je bilo preko 1.000 za skupove PEMPAL-a tijekom FG 2022. i FG 2023. (slika 9.).**<sup>12</sup> Broj sudionika izračunan je prema kriteriju „dnevnog reda”. Broj sudionika na virtualnim skupovima znatno je 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), zbog čega se broj sudionika koji iznosi 1.023 može smatrati konzervativnom procjenom. IACOP je posebno iskoristio mogućnost virtualnog održavanja skupova razmjene znanja i slao pozivnice velikom broju unutarnjih revizora u zemljama članicama, uključujući općine i državna poduzeća, koji nisu uključeni u broj od 1.023. Ukupni broj sudionika

tijekom FG 2022. i FG 2023. ponešto se smanjio u odnosu na FG 2021. s obzirom na pauziranje aktivnosti PEMPAL-a od ožujka/marta do lipnja/jula 2022. i povratak na održavanje skupova uživo od listopada/oktobra 2022. (budući da više ljudi može prisustvovati virtualnim sastancima).

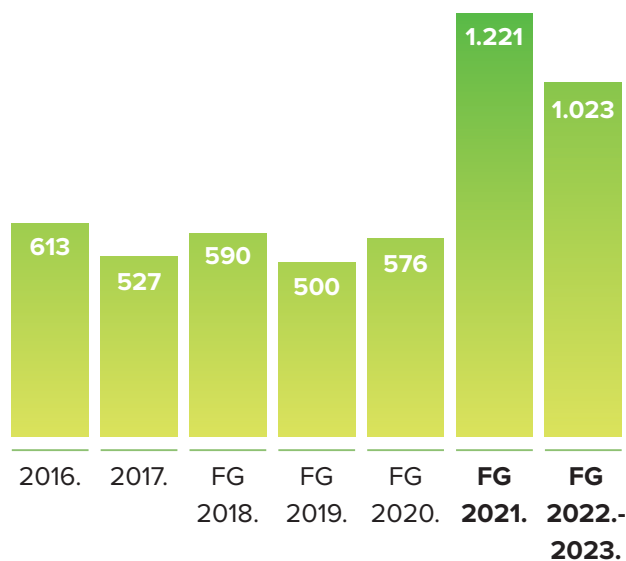
**Tijekom procesa pregleda na sredini razdoblja, rukovodstvo mreže potvrdilo je predanost nastavku zajedničkog rada svih zajednica prakse.** Videokonferencija za sve zajednice prakse o Globalnim trendovima u području upravljanja javnim financijama i planiranja proračuna u kriznim situacijama: uvidi zemalja iz regije ECA organizirana je zajedno sa PEFA Tajništvom u studenome/novembru 2022. U bloku se

<sup>12</sup> Broj sudionika “prema dnevnom redu” je zbroj broja sudionika za svaki skup, a sudionici koji su prisustvovali istodobnim skupovima na istoj lokaciji broje se za svaki skup zasebno.

diskutiralo o ključnim događajima u području PFM-a od 2005. do 2021, kako je predstavljeno u Globalnom izvješću PEFA-e o PFM-u za 2022., s naglaskom na zemlje regije ECA, uključujući pregled alata i trendova za planiranje proračuna u kriznim situacijama. Članovi PPBWG-a u prosincu/decembru 2021. sudjelovali su na videokonferenciji IACOP-a o Utjecaju reformi planiranja proračuna prema programima i učincima na unutarnju kontrolu u javnom sektoru. Plenarna sjednica članova svih zajednica prakse na razini cijele mreže planira se za početak FG 2025. Organizacijski odbor svih zajednica prakse započeo je pripremne radove 2023., a sastanak rukovodstva svih zajednica prakse planira se za početak srpnja/jula 2024.

Više pojedinosti o svakoj zajednici prakse i aktivnostima tijekom FG 2022. i FG 2023. navedeno je u odjeljcima u nastavku.

**Slika 9.:** Sudionici na skupovima prema dnevnom redu, uključujući videokonferencije



## 3.1. ZAJEDNICA PRAKSE ZA PRORAČUN (BCOP)

**Cilj BCOP-a je ojačati metodologiju, planiranje i transparentnost proračuna u zemljama članicama PEMPAL-a.** Glavni tematski prioritetni opći ciljevi BCOP-a u okviru strategije PEMPAL-a jesu:

- **poboljšanje alata za učinkovito fiskalno upravljanje** s naglaskom na planiranje proračuna prema programima i učincima u okviru PPBWG-a te uz istovremeno utvrđivanje izazova s kojima se zemlje članice susreću te njihovih prioriteta u drugim relevantnim područjima (primjeri nedavnih tema uključuju osnovne zadane rashode, planiranje proračuna kojim se odgovara na klimatske promjene, PFM u zdravstvenom sektoru, planiranje kapitalnog proračuna/upravljanje javnim ulaganjima, međuvladine fiskalne odnose)
- **jačanje fiskalne transparentnosti i odgovornosti** s naglaskom na proračunskoj pismenosti, transparentnosti i inicijativama za sudjelovanje javnosti u okviru BLTWG-a, te
- **povećanje međunarodno dostupnih podataka o planiranju proračuna u zemljama članicama PEMPAL-a** utvrđivanjem i razmjenom primjera dobre prakse u pogledu proračuna te usporedbom unutar i izvan regije PEMPAL-a.

**Tematski fokus BCOP-a tijekom FG 2022. i FG 2023. (na temelju prioriteta članova u godišnjim internetskim anketama) bile su sljedeće oblasti:**

- **Jasnoća i pristupačnost popratne proračunske dokumentacije.** Transformacija obuhvata popratne proračunske dokumentacije usmjerena na jačanje politika vidljivosti proračuna i komunikacije o proračunu kako bi se pružio jasan okvir u kontekstu informacija potrebnih za potpuno razumijevanje proračunske politike i planiranih rezultata. BCOP je razmotrio načela i dobru praksu te je predložio korake koje treba poduzeti u pogledu jasnoće i vidljivosti proračuna te komunikacije o proračunu.

- **Ažurirani pregled praksi dubinskih analiza rashoda i temeljita analiza studije slučaja napredne zemlje.** Usporedba praksi dubinskih analiza rashoda zemalja članica PEMPAL-a s praksama zemalja OECD-a, uključujući detaljnu analizu iskustva Nizozemske, kako bi se utvrdili aktualni trendovi u području dobre prakse i pružili savjeti o jačanju dizajna i provedbe dubinskih analiza rashoda u zemljama članicama PEMPAL-a.
- **Planiranje proračuna u pogledu osnovnih zadanih rashoda.** Razmjena dobre međunarodne prakse u području pripreme osnovnih zadanih rashoda u odnosu na tekuće i kapitalne rashode kako bi se poboljšao temelj za izradu vjerodostojnih projekcija srednjoročnih proračuna. Razmatranje praksi usmjerenih na zdravstveni sektor i detaljno razmatranje iskustva Slovačke Republike u pogledu planiranja osnovnog proračuna.
- **PFM kojim se odgovara na klimatske promjene. Isticanje mogućih mjera transformacije ministarstava financija usmjerenih na ublažavanje klimatskih promjena i prilagodbu na njih.** Utvrđivanje potrebnih promjena u fiskalnim proračunskim politikama; diskusija o ključnim sposobnostima koje treba poboljšati (uključujući sposobnost rukovođenja, sposobnost suradnje te sposobnost kadriranja i analitičku sposobnost) te razmatranje ulaznih točaka za upravljanje klimatskim promjenama radi pružanja primjera u svrhu savjetovanja o mogućim izazovima tijekom cijelog ciklusa planiranja i provedbe u raznim područjima PFM-a.
- **PFM u zdravstvenom sektoru.** Razmatranje iskustva i savjeta iz procjene međunarodnih razvojnih organizacija o rashodima za zdravstveni sektor kako bi se utvrdili primjeri dobre prakse u fiskalnoj održivosti zdravstvenih sustava i opterećenje državnih proračuna.

**BCOP je tijekom FG 2022. i FG 2023. ponovno počeo održavati skupove uživo, razvio proizvode znanja i produbio partnerstva s relevantnim međunarodnim organizacijama.** Članovi BCOP-a uključuju dugogodišnje članove i nove članove koji

su se priključili u ovom razdoblju zbog fluktuacije zaposlenika ministarstava financija. Članovi su dali svoj doprinos održavanjem izlaganja, pregledom i pružanjem inputa za proizvode znanja BCOP-a te inputa za planiranje aktivnosti BCOP-a u okviru diskusija na sastancima i internetskih anketa. BCOP je tijekom cijelog razdoblja prikupljao detaljne povratne informacije kako bi osigurao da su potrebe i interesi članova uzeti u obzir.

**BCOP je organizirao i/ili sudjelovao na 11 skupova održanih tijekom FG 2022. i FG 2023., uključujući skupove uživo i u virtualnom obliku.** Ovi skupovi bili su usmjereni na teme planiranja proračuna prema programima i učincima i otvorenosti proračuna, kao i na planiranje proračuna u pogledu osnovnih zadanih rashoda, opću modernizaciju planiranja proračuna, PFM u zdravstvenom sektoru i PFM kojim se odgovara na klimatske promjene (vidjeti popis skupova na slici 7.).

**BCOP je tijekom FG 2022. i FG 2023. održao plenarne sjednice.** Plenarna sjednica za FG 2022. održana je u lipnju/junu 2022. te su e-poštom poslana dva unaprijed snimljena izlaganja o dvama detaljnim analitičkim proizvodima znanja BCOP-a: *Dubinske analize rashoda u Nizozemskoj*<sup>13</sup> i *Poboljšanje jasnoće i pristupačnosti popratne proračunske dokumentacije*.<sup>14</sup> Na plenarnoj sjednici za FG 2023. održanoj u ožujku/martu 2023., čiji je domaćin bilo Ministarstvo financija Republike Slovenije, razmotrena su nova iskustva i savjeti u području planiranja proračuna prema programima i učincima, otvorenosti proračuna, PFM-a kojim se odgovara na klimatske promjene i PFM-a u zdravstvenom sektoru. Na plenarnoj sjednici govorilo se o radu radnih skupina BCOP-a te su se prikupile povratne informacije o prioritetnim temama za FG 2024. Sastanku je nazočilo 74 sudionika, uključujući 49 dužnosnika iz 17 zemalja članica BCOP-a. Među sudionicima su bili visoki dužnosnici iz ministarstava financija Kirgiske Republike i Bosne i Hercegovine te rukovoditelji odjela za proračun. Međunarodni partneri koji su sudjelovali na sastanku uključivali su OECD, PEFA Tajništvo, Međunarodno partnerstvo za proračun (IBP), GIFT i Mrežu za upravljanje javnim rashodima u Aziji (PEMNA).

<sup>13</sup> <https://www.pempal.org/hr/knowledge-product/prakse-dubinskih-analiza-rashoda-u-nizozemskoj>

<sup>14</sup> <https://www.pempal.org/hr/knowledge-product/poboljsanje-jasnoce-i-pristupačnosti-proračunske-dokumentacije>

**Suradnja BCOP-a s međunarodnim organizacijama uključivala je međusobno sudjelovanje na skupovima i razmjene govornika s OECD-om, GIFT-om, IBP-om, Koalicijom ministara financija za borbu protiv klimatskih promjena, Tajništvom PEFA-e i PEMNA-om.** BCOP je tijekom FG 2022. i FG 2023. nastavio opsežnu suradnju s OECD-om, koja je uključivala sudjelovanje u mreži CESEE SBO i na sastancima OECD-ove Radne skupine za učinak i rezultate. 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 omogućilo je članovima da nauče više o modernizaciji planiranja proračuna prema učincima i poboljšanju upotrebe informacija o učinku; kvaliteti proračunskih institucija, procesa i alata; povećanju upotrebe dubinskih analiza rashoda; odgovoru u obliku proračunskih i fiskalnih politika na pandemiju bolesti COVID-19; izvještavanju javnosti radi bolje informiranosti i razumijevanja proračunskih pitanja; te planiranju rodno osjetljivog proračuna. BCOP je na sastanku OECD-ove mreže CESEE SBO predstavio svoj proizvod znanja o jasnoći i pristupačnosti popratne proračunske dokumentacije, a 14 zemalja članica BCOP-a koje su sudjelovale izvijestilo je o proračunskim događajima i reformama u svojim zemljama.

### 3.1.1. PROIZVODI ZNANJA BCOP-A

**BCOP je u ovom razdoblju izradio pet proizvoda znanja, pri čemu je jedan izradio BLTWG, a dva PPBWG.** Proizvodi bili su u različitim formatima kako bi se ispunile različite potrebe članova BCOP-a.

#### Prakse dubinskih analiza rashoda u Nizozemskoj

Ovaj proizvod znanja PPBWG-a pruža pregled svih koraka procesa dubinske analize rashoda u Nizozemskoj, koja najdulje i u najvećem broju provodi



dubinske analize rashoda, konkretno već nekoliko desetljeća. U njemu se dublje razmatra i jedan konkretan slučaj – dubinska analiza rashoda povezana s programima za potporu djeci. Proizvod znanja dostupan je na web stranici PEMPAL-a.

[www.pempal.org/hr/knowledge-product/prakse-dubinskih-analiza-rashoda-u-nizozemskoj](http://www.pempal.org/hr/knowledge-product/prakse-dubinskih-analiza-rashoda-u-nizozemskoj)

#### Poboljšanje jasnoće i pristupačnosti popratne proračunske dokumentacije

Ovaj proizvod znanja BLTWG-a pruža pregled primjera dobre prakse i preporuka ministarstava financija za poboljšanje jasnoće proračuna. Uključuje plan aktivnosti s 12 koraka za postizanje potpune i smislene pristupačnosti i razumljivosti popratne proračunske dokumentacije i daje konkretne primjere dobre prakse koji se primjenjuju u raznim zemljama. Proizvod znanja dostupan je na web stranici PEMPAL-a.



[www.pempal.org/hr/knowledge-product/poboljsanje-jasnoce-i-pristupačnosti-proračunske-dokumentacije](http://www.pempal.org/hr/knowledge-product/poboljsanje-jasnoce-i-pristupačnosti-proračunske-dokumentacije)

#### Dubinske analize rashoda: trendovi u zemljama članicama PEMPAL-a u usporedbi s trendovima u zemljama članicama OECD-a

Ovaj proizvod znanja PPBWG-a uključuje kratku procjenu praksi dubinskih analiza rashoda u zemljama članicama PEMPAL-a 2021., u usporedbi s praksama u zemljama članicama OECD-a, te nudi prijedloge i preporuke o dizajnu i provedbi dubinskih analiza rashoda te suočavanju s povezanim izazovima. Proizvod znanja dostupan je na web stranici PEMPAL-a.



[www.pempal.org/hr/knowledge-product/dubinske-analize-rashoda-trendovi-u-dubinskimanalizamarashoda-u-zemljama-članicama](http://www.pempal.org/hr/knowledge-product/dubinske-analize-rashoda-trendovi-u-dubinskimanalizamarashoda-u-zemljama-članicama)

## Modernizacija planiranja proračuna: trenutni pravci i savjeti

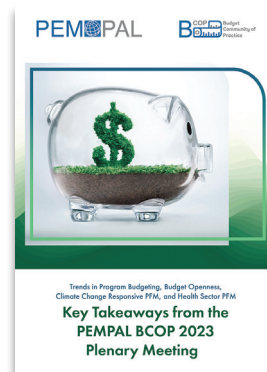
U ovom proizvodu znanja pruža se pregled događaja i trendova na globalnoj razini u području planiranja proračuna te se zemljama članicama BCOP-a nude savjeti odnosno teme za razmišljanje. Teme uključuju modernizaciju pristupa funkcijama planiranja proračuna i učinkovitosti javne potrošnje (uključujući nacrt Okvira OECD-a za bolju potrošnju i planiranje rodno osjetljivog proračuna), modernizaciju komunikacije o proračunu i automatizacije proračuna (uključujući jasnoću i razumljivost proračuna) te IT sustave za planiranje proračuna. Također se daje sažet prikaz napretka reformi planiranja proračuna u 18 zemalja (među ostalim u 13 zemalja članica BCOP-a). Proizvod znanja dostupan je na web stranici PEMPAL-a.



[www.pempal.org/hr/knowledge-product/bcop's-knowledge-product-modernization-budgeting-current-directions-and-tips](http://www.pempal.org/hr/knowledge-product/bcop's-knowledge-product-modernization-budgeting-current-directions-and-tips)

## Trendovi u planiranju proračuna prema programima, otvorenosti proračuna, PFM-u kojim se odgovara na klimatske promjene i PFM-u u zdravstvenom sektoru

U ovom proizvodu znanja ukratko se opisuju glavni zaključci s godišnje plenarne sjednice BCOP-a za 2023. o mjerama za poboljšanje učinkovitosti i otvorenosti javne potrošnje. Proračuni vlada diljem svijeta pod sve većim su pritiskom zbog međusobno povezanih globalnih kriza, fiskalnog pritiska i potreba za učinkovitijim javnim službama i otvorenijim planiranjem proračuna. U ovom radu daje se sažet pregled aktualnih trendova i uputa za reforme povezane s učinkovitošću i odgovornošću u pogledu javne potrošnje, uključujući planiranje proračuna prema programima i učincima, otvorenost proračuna, PFM kojim se odgovara na klimatske promjene i PFM u zdravstvenom sektoru. Proizvod znanja dostupan je na web stranici PEMPAL-a.



[www.pempal.org/hr/knowledge-product/trendovi-u-planiranju-proracuna-prema-programima-otvorenosti-proracuna](http://www.pempal.org/hr/knowledge-product/trendovi-u-planiranju-proracuna-prema-programima-otvorenosti-proracuna)

## 3.2. ZAJEDNICA PRAKSE ZA RIZNICU (TCOP)

**Cilj TCOP-a je jačanje vladine funkcije riznice.** TCOP pruža potporu reformama aktivnosti nacionalne riznice; izgrađuje i proširuje visokoprofesionalnu zajednicu stručnjaka za riznicu; i pruža visokokvalitetne resurse i usluge znanja o temama od prioritarnog profesionalnog interesa za članove TCOP-a.

**Tijekom FG 2022. i FG 2023. TCOP je bio usredotočen na četiri tematska prioriteta.**

- **Razvoj uloge i funkcija institucija nacionalnih riznica.** Transformacija tradicionalne procesne uloge riznice ka više strateškim funkcijama, uključujući novu funkciju upravljanja rizicima i mjere za osiguravanje kontinuiteta poslovanja riznice tijekom i nakon pandemije bolesti COVID-19.

- **Upravljanje gotovinom.** Uspoređivanje praksi u području jedinstvenog računa riznice i upravljanja gotovinom koje se upotrebljavaju u zajednici PEMPAL-a radi utvrđivanja primjera kvadriranja dobre prakse kolega i promicanja reformi riznice u području planiranja proračuna u pogledu osnovnih zadanih rashoda, dobrog upravljanja gotovinom i praksi izrade projekcija, te prepoznavanje utjecaja koji je pandemija bolesti COVID-19 imala na te procese.
- **Upotreba informacijskih tehnologija u poslovanju riznice.** Istraživanje naprednih analitičkih mogućnosti modernih informacijskih sustava za financijsko upravljanje (uključujući potporu donošenju odluka s pomoću umjetne inteligencije, monitoring učinka i platforme za izvještavanje), interoperabilnost informacijskih sustava riznice s drugim sustavima za PFM i vladinim sustavima općenito (uključujući ulogu jedinstvenog računskog plana kao temelja za te poveznice) te ubrzanje razvoja informacijske tehnologije kao posljedica pandemije bolesti COVID-19.
- **Računovodstvo i izvještavanje u javnom sektoru.** Centralizacija računovodstva i izvještavanja u javnom sektoru na razini središnje države, uključujući pitanja integracije sustavâ, certifikacije sustavâ računovodstva i izvještavanja, pružanja standardnih rješenja i reforme računovodstva i financijskog izvještavanja u javnom sektoru, uključujući ulogu jedinstvenog računskog plana u osiguravanju transparentnosti i odgovornosti u odgovorima na pandemiju bolesti COVID-19.

**Unatoč stalnim izazovima, članovi TCOP-a pokazali su svoju predanost i angažman tijekom FG 2022. i FG 2023.** TCOP se sastao sedam puta. Organiziran je jedan skup uživo i šest virtualnih tematskih skupova, također uz sudjelovanje Korejske službe za informacije o javnim financijama i Zajednice prakse za javne rashode i financijsko upravljanje Svjetske banke. Tijekom tog razdoblja izrađen je jedan proizvod znanja te je u tijeku rad na novom dokumentu o ulogama i funkcijama riznica. Članovi TCOP-a pružili su značajan doprinos tematskim dnevnim redovima skupova zajednica prakse, uključujući plenarnu sjednicu u Almatyju.

**TCOP je odgovorio na zahtjeve članova za povećanje broja skupova u svrhu razmjene znanja zbog stalnih**

#### **izazova uzrokovanih pandemijom bolesti COVID-19.**

Skupovi TCOP-a, među ostalim oni u okviru plenarne sjednice, pružili su priliku članovima da razmijene operativna iskustva iz razdoblja pogođenog pandemijom bolesti COVID-19, prepoznaju naučene lekcije i sudjeluju u diskusiji o posljedicama koje navedeno ima na daljnji razvoj sustava i procesa riznica. Članovi TCOP-a mogli su raspravljati o operativnim izazovima i praktičnim rješenjima za osiguranje kontinuiteta poslovanja i operacionalizaciju hitnih mjera.

## 3.2.1. RADNE SKUPINE TCOP-A

**TCOP upravlja četirima radnim skupinama kako bi se omogućili redovitiji sastanci članova u manjim skupinama radi diskutiranja o zajedničkim pitanjima i njihova rješavanja.** Za vrijeme virtualnog načina rada TCOP je omogućio sudjelovanje na skupovima svim zainteresiranim članovima zajednica prakse.

### Radna skupina za razvoj uloge i funkcija riznice

**Radna skupina za razvoj uloge i funkcija riznice nastavila je diskusije o razvoju uloge riznica tijekom FG 2022. i FG 2023.** To je uključivalo upoznavanje s pristupom Albanije upravljanju rizicima, regulatorni i metodološki okvir za upravljanje rizicima, operativne rizike s kojima se suočava riznica te način na koji se ti rizici rješavaju u okviru poslovnih procesa riznice. Članovi TCOP-a sastali su se kako bi analizirali

Uspio sam utvrditi nove rizike povezane sa sustavom riznice i operativnim sustavom, uključujući proces njihova ublažavanja.

*Plenarna sjednica za 2023. u Almatyju, anketa za prikupljanje povratnih informacija*



preliminarne rezultate ankete o funkcijama riznica u zemljama članicama PEMPAL-a iz 2022., kojom je utvrđeno proširenje vrsta sredstava i subjekata kojima riznica pruža usluge te smanjenje funkcije ex ante kontrole u riznicama, koja će se vjerojatno ukinuti u narednim godinama. Diskusija na plenarnoj sjednici za 2023. bila je usmjerena na razvoj uloge i funkcija institucija nacionalnih riznica u zemljama članicama. Unatoč znatnim ulaganjima u informacijsku tehnologiju, riznice u cijeloj regiji i dalje su uvelike usredotočene na tradicionalnu ulogu obrade plaćanja i provedbu ex ante kontrola. U brojnim zemljama i dalje je uspostavljena široka mreža regionalnih ureda riznice, ali više zemalja ih je već u potpunosti ukinulo ili postupno smanjuju broj ureda. Na plenarnoj sjednici istaknuta je potreba da riznice tijekom vremena razvijaju svoju ulogu obrade plaćanja prema funkcijama s višom dodanom vrijednošću. Pristupi upravljanju na temelju rizika u riznicama većine zemalja članica TCOP-a još nisu dovoljno dobro razvijeni, ali uočena je velika zainteresiranost za učenje i integraciju upravljanja rizicima kako bi se utvrdilo gdje treba rasporediti resurse radi ublažavanja rizika i optimiziranja kontrola.

### Radna skupina za upravljanje novčanim sredstvima

**Radna skupina za upravljanje novčanim sredstvima nastavila je rješavati izazove povezane s upravljanjem likvidnošću.** Upoznala se s načinom na koji Državna riznica Gruzije upravlja konsolidiranim jedinstvenim računom riznice (JRR) koji pokriva sve razine proračuna i sva sredstva dostupna subjektima opće države. Budući da se kontrole i razdvajanje sredstava odvija isključivo u glavnoj knjizi, otklonjena je potreba za odvojenim bankovnim računima. Taj primjer pokazuje poticajnu ulogu informacijske tehnologije u moderniziranju procesa i praksi u području javnih financija. Na zajedničkoj videokonferenciji sa Zajednicom prakse za javne rashode i financijsko upravljanje Svjetske banke diskutiralo se o nalazima ankete o jedinstvenom računu riznice i upravljanju gotovinom iz 2021., u okviru koje su uspoređene prakse u području JRR-a i upravljanja gotovinom koje se upotrebljavaju u zajednici PEMPAL-a, utvrđeni primjeri dobre prakse kolega i istaknuta potencijalna područja za reforme. Više zemalja razvilo je kapacitete upravljanja gotovinom u

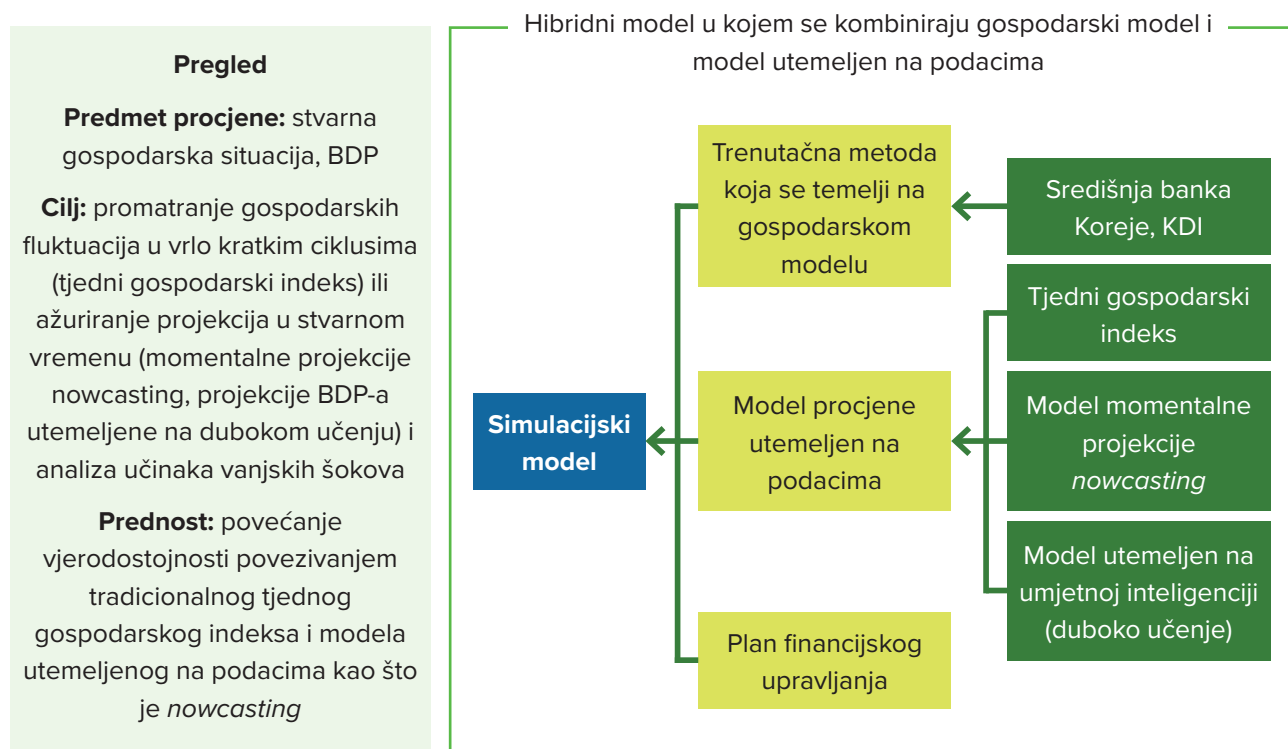
skladu s dobrom međunarodnom praksom. Područja za daljnji razvoj uključuju strukturu i obuhvat JRR-a, veći naglasak na cilju upravljanja gotovinom, gotovinsku rezervu i način njezina utvrđivanja te mogućnost ulaganja privremenog viška gotovinskih sredstava. Tijekom plenarne sjednice za 2023. sudionici su slušali o iskustvima zemalja članica PEMNA-e, uključujući Mongoliju, Filipine, Koreju, Indoneziju i Vijetnam.



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

**Središnja tema Radne skupine za upotrebu informacijskih tehnologija u poslovanju riznice tijekom FG 2022. i FG 2023. bio je razvoj informacijskih sustava riznice.** Poseban naglasak bio je na mogućnosti povećanja funkcionalnosti i izvještavanja za sofisticiraniji i širi skup zainteresiranih strana (uključujući donositelje odluka i širu javnost). Korejska služba za informacije o javnim financijama uvela je informacijski sustav dBrain čije su očekivane mogućnosti, koje nadilaze mogućnosti tradicionalnog informacijskog sustava financijskog upravljanja s integriranim temeljnim modulima za PFM, povezane s drugim sustavima vlade i potporom donošenju odluka utemeljenom na umjetnoj inteligenciji, što ga čini jedinstvenim alatom za provedbu javnih politika. Radna skupina složila se da je vjerojatno da nove tehnologije potaknu nova rješenja u upotrebi informacijskih tehnologija za poslovanje riznice te da se korisnici raznih usluga trebaju suočiti s dolaskom umjetne inteligencije, koja se primjenjuje u pohranjivanju podataka, projekcijama i modeliranju podataka.

Slika 10.: Procjena BDP-a putem umjetne inteligencije



Izvor: Skup Radne skupine TCOP-a PEMPAL-a za upotrebu informacijskih tehnologija u poslovanju riznice, studeni/novembar 2021.

## Radna skupina za računovodstvo i izvještavanje u javnom sektoru

Radna skupina za računovodstvo i izvještavanje u javnom sektoru napravila je pregled izazova u reformama računovodstva u javnom sektoru kroz prizmu informacijskih tehnologija. U diskusijama je istaknuta potreba za nizom pristupa organizaciji funkcija računovodstva i izvještavanja ovisno o vrsti institucije i razini regionalne vlade. Utvrđena je presudna važnost tehnološke integracije utemeljene na jedinstvenim metodologijama, uključujući računski plan, te na jedinstvenim tehnologijama koje omogućuju integraciju računovodstvenih podataka potrošačkih jedinica. To uključuje zahtjeve informacijskih sustava, sastav podataka u sustavima, postupke za prikupljanje i obradu podataka te postupke za izradu periodičnih izvještaja.

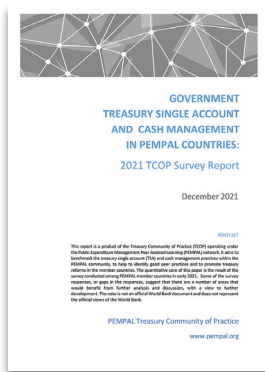
## 3.2.2. PROIZVODI ZNANJA TCOP-A

### Jedinstveni račun riznice i upravljanje gotovinskim sredstvima u vladama zemalja članica PEMPAL-a: Izvještaj o anketi TCOP-a za 2021.

U ovom su proizvodu znanja uspoređene prakse u području JRR-a i upravljanja gotovinom koje se upotrebljavaju u zajednici PEMPAL-a radi utvrđivanja primjera dobre prakse kolega i promicanja reformi riznice. Kvantitativnu osnovu ovog dokumenta čine rezultati ankete provedene među zemljama članicama PEMPAL-a početkom 2021. Oni upućuju na napredak u razvoju funkcija, mogućnosti i mehanizama riznica i širih funkcija, mogućnosti i mehanizama upravljanja gotovinskim sredstvima, u skladu s dobrom međunarodnom praksom. Prakse

se donekle razlikuju, što se i očekuje s obzirom na razlike u pravnim okvirima, institucijskim i financijskim strukturama te administrativnim kulturama i njihovu razvoju.

**Tijekom FG 2023. TCOP je počeo raditi na novom proizvodu znanja kojim će se pružiti pregled funkcija koje trenutačno obavljaju nacionalne riznice PEMPAL-a.** Njime će se dokumentirati nedavne promjene u opsegu i sadržaju funkcionalnih odgovornosti institucija sudionica. Proizvod znanja pridonijet će internom korpusu znanja Zajednice prakse te se očekuje da će biti koristan u pogledu izrade budućih akcijskih planova TCOP-a jer će omogućiti bolje razumijevanje profesionalnih potreba i kompetencija članova.



Prethodno nije bilo dovoljno objavljenog materijala kojim se dokumentiraju praksa i procesi upravljanja gotovinom. Potpuni tekst ankete, s dodatnim materijalom objašnjenja konceptata upravljanja gotovinom, od velike je pomoći praktičarima, posebno onima u okruženjima u kojima je došlo do velikih promjena osoblja.

*Gđa Yasemin Hürçan, regionalna savjetnica za upravljanje javnim financijama, Međunarodni monetarni fond*

## 3.3. ZAJEDNICA PRAKSE ZA UNUTARNJU REVIZIJU (IACOP)

**IACOP podupire uspostavu modernih i učinkovitih sustava unutarnje revizije koji su u skladu s međunarodnim standardima i dobrom praksom.**

**IACOP se tijekom FG 2022. i FG 2023. usredotočio na sljedeće:**

- **Utjecaj i dodanu vrijednost unutarnje revizije.** Utvrđivanje izazova i rješenja za povećanje vrijednosti i utjecaja unutarnje revizije iz različitih perspektiva, uključujući SHJ, rukovoditelje, vladu, vanjske revizore i druge zainteresirane strane. Poboljšanje organizacije funkcija unutarnje revizije (decentralizacija, zajednička eksternalizacija, centralizirani modeli), koje vrste revizija treba provesti, uključujući one savjetodavne za potrebe upravljanja, uloga revizijske komisije u jačanju neovisnosti i učinkovitosti unutarnje revizije.

Primjena lekcija naučenih tijekom pandemije bolesti COVID-19.

- **Praktična provedba unutarnje revizije.** Dijeljenje nedavnog i budućeg razvoja globalnih standarda unutarnje revizije i primjera dobre prakse. Savjetodavne usluge unutarnje revizije, metodološki i praktični aspekti, agilna revizija i osposobljavanje o reviziji IT-a.
- **Uloga SHJ-a u koordinaciji reformi javnog sektora.** Prepoznavanje izazova i funkcija SHJ-a u različitim fazama reforme. Kako: i. učinkovito koordinirati reforme unutarnjih kontrola u javnom sektoru, ii. uspostaviti potrebne pravne i metodološke okvire i provoditi monitoring njihova izvršenja i iii. implementirati i regulirati revizijske komisije u javnom sektoru.

- **Mehanizmi unutarnje kontrole u javnom sektoru.** Provedba unutarnje kontrole u raznim zemljama, potpora zakonodavstvu i metodologiji, karakterističnosti provedbe u malim organizacijama u odnosu na velike. Utjecaj reformi planiranja proračuna prema programima i učincima na unutarnju kontrolu u javnom sektoru.
- **Sinergija upravljanja integritetom i suzbijanja korupcije s unutarnjom kontrolom.** Koordinacija između unutarnje financijske kontrole u javnom sektoru i drugih reformi, upravljanja integritetom i suzbijanja korupcije, načini suradnje. Koraci koje odgovorna tijela trebaju poduzeti za osiguranje uzajamne koristi.
- **Promicanje IACOP-a i širenje njegovih proizvoda znanja i iskustva.**

**Članovi IACOP-a nastavili su s proaktivnim angažmanom u aktivnostima tijekom FG 2022. i FG 2023.** Zajednički skupovi organizirani sa zemljama članicama i partnerskim organizacijama pokazali su političku podršku reformi unutarnje revizije i prepoznavanje stručnosti IACOP-a kao vrijednog resursa. Skupovi tijekom FG 2022. i FG 2023. bili su usmjereni na teme od zajedničkog interesa i razmjenu iskustva te su omogućili daljnje dijeljenje aktivnosti i proizvoda znanja IACOP-a. Na virtualnom hibridnom skupu s Ministarstvom financija Sjeverne Makedonije diskutiralo se o sustavu unutarnjih financijskih kontrola u javnom sektoru i iskustvu u reviziji općih IT kontrola. Na drugom zajedničkom skupu s Ministarstvom financija Kazahstana napravljen je pregled napretka u izradi metodologije unutarnje revizije u javnom sektoru, primjeni ključnih pokazatelja učinka i stručnom osposobljavanju unutarnjih revizora te je potvrđena potreba za razvojem metodološke potpore. Zajednički skup s institutom IIA Belgija bio je usmjeren na prijelazno razdoblje unutarnje revizije i perspektivu javnog sektora. Zajednički skup s Republikom Uzbekistan putem interneta bio je usmjeren na temu „Razvoj sustava unutarnje revizije u javnom sektoru”. Svrha studijskog posjeta Švicarskoj uz potporu švicarskog Državnog tajništva za ekonomske poslove bila je učiti iz iskustva Švicarske u organiziranju okvira unutarnje revizije i unutarnje kontrole u javnom sektoru, njezina proračunskog sustava (upravljanja javnim financijama) te uloga i odgovornosti na svim trima razinama vlade u Švicarskoj.

### 3.3.1. RADNE SKUPINE IACOP-A

**Tri radne skupine IACOP-a nastavile su se sastajati tijekom FG 2022. i FG 2023. i na taj način omogućile članovima da budu aktivniji u angažmanu na aktualnim temama i da uče jedni od drugih i od svjetskih stručnjaka.**

#### Radna skupina za izazove središnje harmonizacijske jedinice

**Radna skupina za izazove središnje harmonizacijske jedinice** bila je usredotočena na povećanje učinkovitosti unutarnje revizije, uključujući izlaganje o iskustvu Gruzije u provedbi reforme, te na povećanje primjene revizijskih komisija u javnom sektoru, razmatranje primjera dobre prakse i suočavanje s izazovima u područjima kao što su sastav revizijskih komisija, remuneracija i područja odgovornosti, linije odgovornosti itd.

#### Radna skupina za unutarnju kontrolu

**Radna skupina za unutarnju kontrolu razmotrila je utjecaj reformi planiranja proračuna prema programima i učincima na unutarnju kontrolu u javnom sektoru.** O temi se diskutiralo uz input Zajednice prakse za proračun PEMPAL-a i gostujuće predavače iz Nizozemske, Južne Afrike, Litve i drugih zemalja u regiji ECA te šire. Na sastanku proširenog rukovodstva radne skupine koji se održao uživo (zajedno sa sastankom Izvršnog odbora) na temu unutarnje kontrole u javnom sektoru razmotreni su izazovi provedbe unutarnje kontrole u velikim organizacijama u odnose na male, uz predstavljanje iskustva iz Gruzije, Bugarske, Crne Gore i Mađarske.

#### Radna skupina za reviziju u praksi

**Tijekom svoje virtualne radionice u formatu Smart Interactive Talk, Radna skupina za reviziju u praksi podijelila je iskustvo s pružanjem usluga savjetovanja u kontekstu rasta potražnje i interesa za time da unutarnji revizori u javnom sektoru**

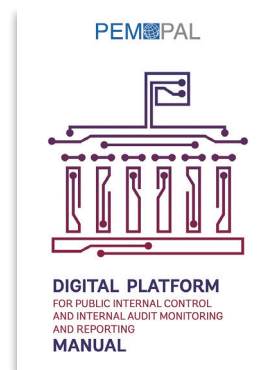
**izvršavaju savjetodavne zadatke.** Potom su članovi radne skupine prošli niz tema, među ostalim operativne/organizacijske modele unutarnje revizije (centralizirana/zajednička usluga, decentralizacija, hibridni oblik), nedavni i budući razvoj globalnih standarda unutarnje revizije te savjetodavne usluge unutarnje revizije.

### 3.3.2. PROIZVODI ZNANJA IACOP-A

#### Digitalna platforma za monitoring u području unutarnje kontrole i unutarnje revizije u javnom sektoru

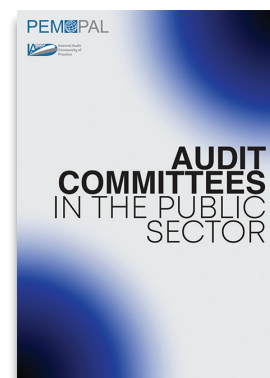
**Digitalnu platformu IACOP je razvio kao IT alat koji bi SHJ upotrebljavao na razini središnje države.** Ona omogućuje internetsko prikupljanje, konsolidaciju, monitoring i analizu stanja unutarnje kontrole i unutarnje revizije u javnom sektoru na razini zemlje, na lokalnoj razini ili u organizacijama. Digitalna platforma pomaže digitalizirati važne zadatke kao što su vertikalna i horizontalna izrada izvješća o stanju unutarnje kontrole i unutarnje revizije u organizacijama javnog sektora, te potvrditi iznesene podatke. Može se upotrebljavati za potrebe izrade konsolidiranih rukovoditeljskih izvješća te statističkih i analitičkih podataka. Riječ je o fleksibilnom alatu koji se lako može prilagoditi okolnostima u zemlji, pravnim i regulatornim zahtjevima te praksama. Digitalnu

platformu nadopunjuje Korisnički priručnik u kojem su navedene, opisane i objašnjene funkcije platforme i način na koji se upotrebljavaju njezine praktične značajke, uključujući uspostavljanje, vrste korisnika i proces prijave, predloške za izvješća i operativne karakterističnosti, načine konsolidiranja izvješća, analitičke mogućnosti za usporedbu i vizualizaciju te upotrebu zapisnika aktivnosti.



#### Revizijske komisije u javnom sektoru

**U ovom proizvodu znanja sažeto su prikazani primjeri dobre prakse koje je od 2021. do 2023. prikupila Radna skupina IACOP-a za izazove središnje harmonizacijske jedinice te o kojima se diskutiralo na plenarnim sjednicama IACOP-a.** On pruža smjernice u pogledu mandata i odgovornosti, sastava i linija izvještavanja revizijske komisije te druge važne aspekte njezina učinkovitog djelovanja.





4.

REZULTATI PEMPAL-A:  
USLUGE I RESURSI

**PEMPAL nastavlja napredovati unatoč izazovima.**

Regija i članovi PEMPAL-a prijašnjih su se godina suočili s brojnim izazovima koji su utjecali na aktivnosti programa i funkcije Tajništva. Nepokolebljiv duh i odlučnost PEMPAL-a srećom su pridonijeli dosadašnjem uspješnom nadilaženju tih izazova, a članovi su se posebno obradovali povratku na

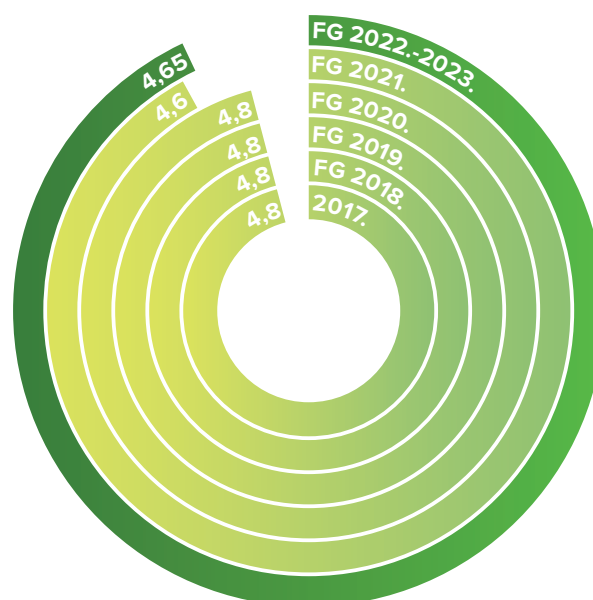
održavanje skupova uživo u listopadu/oktobru 2022. U pregledu na sredini razdoblja iz 2021. zabilježeno je zadovoljstvo članova kvalitetom resursa i usluga PEMPAL-a. Izazov za budućnost jest održati te visoke standarde uz istodobno poticanje intenzivnijeg sudjelovanja članova u izradi resursa znanja i smanjenje inputa resursnih timova.

## 4.1. KVALITETA I RELEVANTNOST SKUPOVA I MATERIJALA

**PEMPAL nastoji ponuditi tematske skupove o pitanjima koja su prioritetna za članove.**

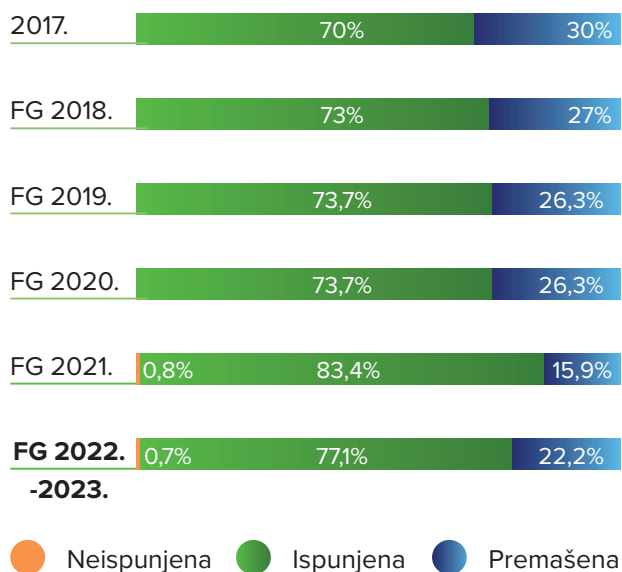
Ankete za evaluaciju skupova PEMPAL-a pokazuju da je prosječno zadovoljstvo skupovima tijekom FG 2022. i FG 2023. i dalje visoko (**slika 11.**) i da skupovi ispunjavaju očekivanja većine sudionika, a čak ih i premašuju kod znatnog broja (**slika 12.**). Sudionici su pozitivno ocijenili prikladnost sadržaja skupa (**slika 13.**) i relevantnost pitanja koja su bila predmet skupova za njihov rad (**slika 14.**). 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. U **Prilogu 4.** izneseni su podaci o drugim pokazateljima kvalitete PEMPAL-a čiji je monitoring proveden s pomoću anketa za evaluaciju skupova. Ankete također sadržavaju mnoštvo pisanih povratnih informacija sudionika o PEMPAL-ovim skupovima, kao i praktične savjete za daljnja unaprjeđenja (vidjeti **Prilog 1.**).

**Slika 11.:** Opće zadovoljstvo skupovima



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

**Slika 12.:** Očekivanja sudionika u pogledu skupova, %



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

**Slika 13.:** Prikladnost sadržaja skupova



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

**Slika 14.:** Skupovi su se bavili pitanjima važnima za rad sudionika



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

**Iz anketa o skupovima dobivaju se i korisni podaci o mišljenjima sudionika u pogledu kvalitete upotrijebljenih materijala.** Podaci iz anketa nakon skupova pokazuju da sudionici cijene resurse koje im PEMPAL pruža te ih smatraju relevantnima, prikladnima i korisnima. U anketama se posebno ističu visoke ocjene prikladnosti sadržaja izlaganja, uručaka i drugih materijala sa skupova, kao i relevantnosti i korisnosti izlaganja, što je i prikazano na **slici 15**.



**Slika 15.:** Izlaganja su bila relevantna i korisna



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

**Posljednjih se godina povećao broj proizvoda znanja PEMPAL-a.** Proizvodi znanja važna su usluga koju pruža mreža. S pomoću njih može se izraditi temeljita analiza praksi u zemlji, pružiti analiza na temelju zbirnih podataka iz anketa koje su provedene među zemljama na temu napretka reformi, utvrditi ključni zaključci izlaganja sa sastanaka i diskusija, dokumentirati primjeri dobre prakse i podijeliti izazovi i rješenja u pogledu reformi. Tijekom ovog izvještajnog razdoblja IACOP je osim svojih uobičajenih izvješća znanja razvio digitalnu platformu kako bi zemljama članicama pomogao digitalizirati izvještavanje i monitoring u pogledu aktivnosti unutarnje revizije i unutarnje kontrole.

## 4.2. PODRŠKA RESURSNIM TIMOVIMA ZAJEDNICA PRAKSE ZA KVALITETU SADRŽAJA

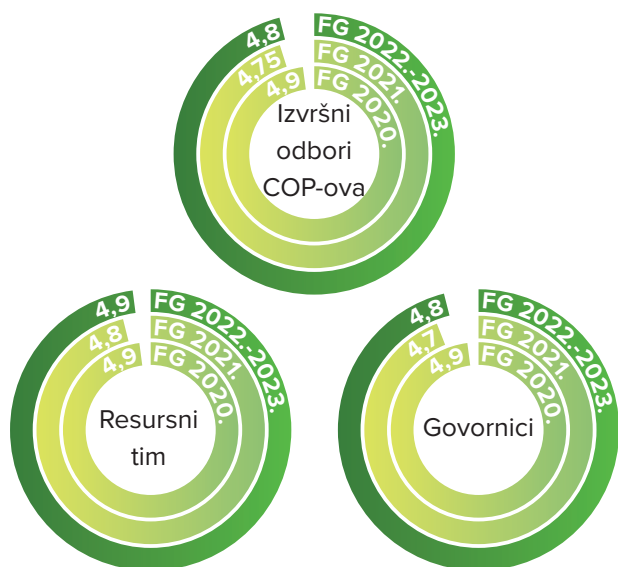
**Resursni timovi ključni su za osiguranje toga da mreža ispunjava očekivanja svojih članica i donatora.**

Ti timovi pružaju podršku izvršnim odborima u osmišljanju dnevnih redova i anketa, pronalaženju izvora za tehničke materijale i stručnjaka, posredovanju u radnim skupinama i skupinama za diskusiju, razvijanju proračuna zajednica prakse i upravljanju njima te provođenju inicijativa za unaprjeđenje mreže. Resursni timovi uključuju tematske stručnjake angažirane ovisno o tehničkim potrebama teme koja se razmatra. Ostali međunarodni stručnjaci angažiraju se kao govornici ili za kratkoročnu tehničku podršku, ovisno o sadržajnim zahtjevima akcijskih planova zajednica prakse.

**Ključni članovi resursnih timova Svjetske banke tijekom FG 2022. i FG 2023.** bili su Elena Nikulina

(glavna koordinatorka TCOP-a), Yelena Slizhevskaya (članica resursnog tima TCOP-a), Galina Kuznetsova (članica resursnog tima TCOP-a), Iryna Shcherbyna (glavna koordinatorka BCOP-a), Naida Čaršimamović Vukotić (članica resursnog tima BCOP-a), Arman Vatyana (voditelj projektnog tima PEMPAL-a / 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. Kora Reichardt pružila je pomoć u pogledu dizajna izvješća i proizvoda znanja. Stručnjaci koji su surađivali sa Svjetskom bankom bili su Mark Silins i Mike Williams za TCOP, Richard Allen, Maarten de Jong i Tatiana Vinogradova za BCOP te Jean-Pierre Garitte i Richard Maggs za IACOP. Ministarstvo financija Nizozemske putem svoje

**Slika 16.:** Kvaliteta pruženih usluga – sve zajednice prakse



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

Nacionalne akademije za financije i ekonomiju također je velikodušno stavilo na raspolaganje stručnjake Manfreda van Kesterena i Ruslanu Rudnitsku. Drugi važni suradnici iz IACOP-a bili su gđa Maria Del Pilar Saenz de Ormijana Valdes (OECD); gđa Kathleen Meganck (Savezni odjel za unutarnju reviziju, Belgija); gđa Phukuile Masudubele (Državna riznica, JAR); g. Stephan Roudil (Mehanizam za oporavak i otpornost, Francuska), g. Markus Erlmoser (Savezno ministarstvo financija, Austrija); gđa Katleen Seeuws (Institut unutarnjih revizora, Globalno sjedište). BCOP je primio podršku stručnog osoblja OECD-ovog Odjela za javno upravljanje i planiranje proračuna, koje predvode Brian Finn i Alfrun Tryggvadottir.

**Sudionici skupova ocijenili su kvalitetu usluga pruženih zajednicama prakse visokom ocjenom u anketama provedenim nakon skupova tijekom FG 2022. i FG 2023.** U anketama za evaluaciju skupova postavljena su pitanja o kvaliteti usluga koje pružaju izvršni odbori, resursni timovi i gostujući predavači. Ove skupine ocijenjene su vrlo visokim ocjenama za sve tri zajednice prakse (**slike 16., 17. i 18.**).

**Slika 17.:** Kvaliteta govornika na skupovima



Izvor: Standardizirane online ankete koje se provode nakon svakog značajnijeg skupa.  
Napomena: Podaci u grafikonu 12. za IACOP za FG 2021. nisu dostupni

**Slika 18.:** Kvaliteta usluga koje su pružili resursni timovi zaduženi za skupove



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

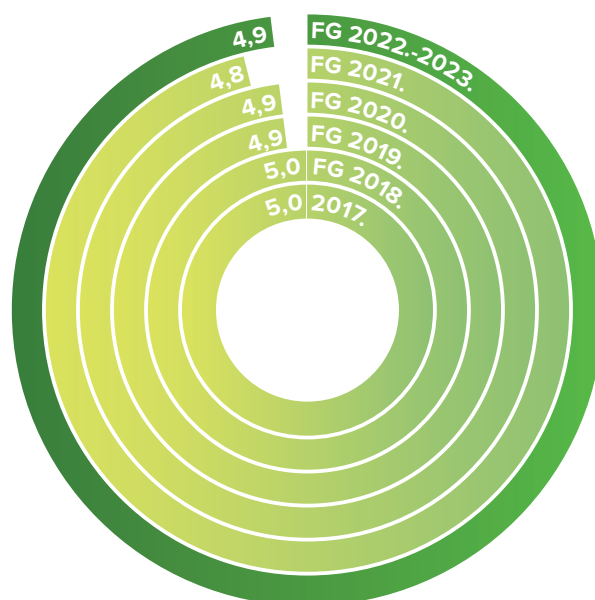
## 4.3. KVALITETA LOGISTIČKE I ADMINISTRATIVNE PODRŠKE – TAJNIŠTVO PEMPAL-A

**Usluge administrativne i logističke podrške koje je pružilo Tajništvo PEMPAL-a ključne su za učinkovit rad mreže.** Funkcije Tajništva uključuju: organizaciju skupova uživo, odnosno koordinaciju poziva na skupove, organizaciju letova, smještaja, pomoć pri izdavanju viza, prevođenje, najam mjesta događanja i opreme; dijeljenje pozivnica za skupove, organizaciju poveznica na skupove i simultanih prijevoda za skupove putem interneta; pružanje pozadinskih materijala za diskusije Upravnog odbora PEMPAL-a, npr. izmjene internih propisa, ažurirane informacije o proračunima zajednica prakse; monitoring učinka na temelju sveobuhvatnog skupa pokazatelja; pripremu izvještaja o napretku i godišnjih izvještaja; održavanje i uređivanje PEMPAL-ovih internetskih stranica i biltena; vođenje evidencije o PEMPAL-ovim skupovima i vođenje virtualne knjižnice.

**U okviru pregleda na sredini razdoblja 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.** Tajništvo u Moskvi, koje je zapošljavalo tri člana osoblja na puno radno vrijeme i voditelja, zatvoreno je 1. srpnja/jula 2022. Tijekom FG 2023. primjenjivale su se razne privremene opcije, a novi članovi Tajništva trenutačno se nalaze u Dušanbeu, Erevanu, Almatyju i Washingtonu, D.C. i rade na programu na nepuno radno vrijeme. To je stvorilo dodatne obveze resursnim timovima da osiguraju nesmetano vođenje programa, posebno nakon povratka na željno iščekivane skupove uživo.

**Usluge Tajništva članovi i dalje ocjenjuju visokim ocjenama.** Podaci prikupljeni iz anketa za evaluaciju skupova tijekom FG 2022. i FG 2023. pokazuju da su usluge Tajništva tijekom tog razdoblja ostale na visokoj razini te su unatoč izazovima dostigle razine na kojima su bila prije pandemije (vidjeti **sliku 19.**). Organizacija skupova također je visoko ocijenjena (vidjeti **sliku 20.**).

**Slika 19.:** Kvaliteta administracije (Tajništvo)



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

**Tajništvo je tijekom FG 2022. bilo smješteno u uredu Svjetske banke u Moskvi.** Članovi Tajništva bili su Galina S. Kuznetsova (glavna koordinatorica), Ksenia Malafeeva (koordinatorica BCOP-a), Ekaterina Zaleeva (koordinatorica TCOP-a) i Kristina Zaituna (koordinatorica IACOP-a). Od FG 2023. članovi se nalaze u raznim zemljama. Od 30. lipnja/juna 2023. članovi Tajništva su Galina S. Kuznetsova (glavna koordinatorica), Mikaela Stepanyan (koordinatorica IACOP-a) i Tetiana Shalkivska (koordinatorica TCOP-a). Anara Tokusheva i Irma Khatiasvili tijekom FG 2023. pružale su potporu TCOP-u i BCOP-u.

**Slika 20.:** Kvaliteta organizacije skupova

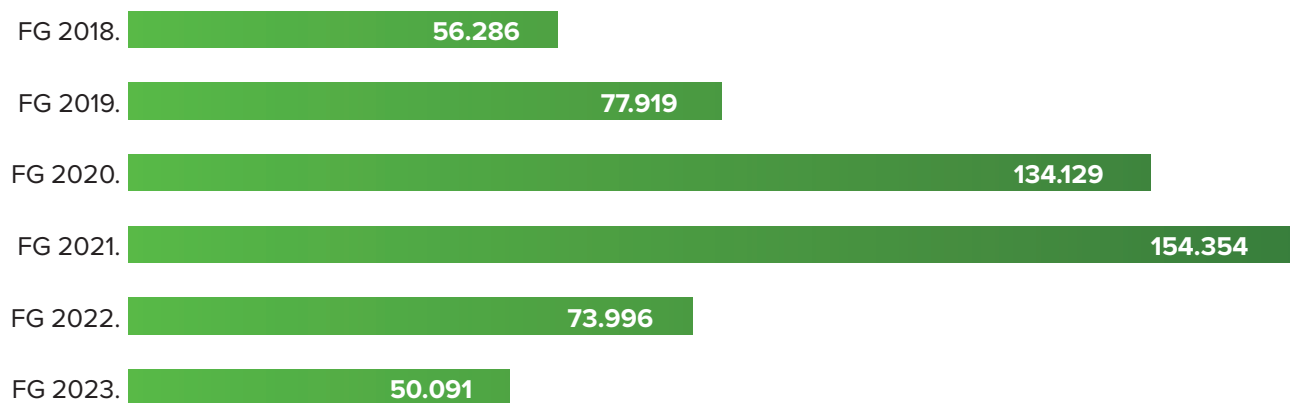


Izvor: Standardizirane online ankete koje se provode nakon svakog značajnijeg skupa

**Tajništvo održava internetske stranice PEMPAL-a gdje se nalazi glavna baza podataka o svim aktivnostima programa.** Svi su materijali sa skupova javno dostupni na internetskim stranicama na tri službena jezika PEMPAL-a. U skladu s ekološkom inicijativom, od 2017. na skupovima se sudionicima više ne dijele materijali u tiskanom obliku. Umjesto toga, svi dokumenti i proizvodi znanja konsolidiraju se na internetskim stranicama PEMPAL-a, uključujući najave skupova, materijale za skupove i prevedene prezentacije. Takvo funkcioniranje „bez papira” znatno je olakšalo prijelaz na isključivo virtualni način rada tijekom pandemije bolesti COVID-19, a članovi su cijenili laku dostupnost materijala. Virtualna knjižnica PEMPAL-a pridružena internetskim stranicama efikasna je i isplativa baza podataka za materijale sa skupova kao i državne dokumente koje dijele sudionici, uključujući zakone, propise i analitičke proizvode.

**Podaci o prometu na internetskim stranicama pokazuju smanjenje broja prikaza.** Podaci alata za monitoring, koji se temelji na usluzi Google Statistics, pokazuju da je broj prikaza stranica jednak razinama prije pandemije, što je moguće objasniti povratkom na skupove uživo i prestankom izvođenja aktivnosti isključivo putem interneta (vidjeti **sliku 21.**).

**Slika 21.:** Promet na internetskim stranicama PEMPAL-a (Prikazi stranice)





The background features a complex pattern of thin, wavy lines in shades of green and blue, creating a sense of depth and movement. A large, bold white number '5' is positioned on the left side of the page.

5.

REZULTATI PEMPAL-A:  
ODRŽIVA MREŽA

**Snažna podrška donatora i predani članovi i vodstvo ključni su za mrežu PEMPAL.** Podaci iz ovog razdoblja dokazuju snažnu posvećenost članova mreži, uključujući pružanje nefinancijskih i financijskih

doprinosa programu iz zemalja članica. Izvrsna partnerstva s donatorima osigurala su programu pozitivnu financijsku situaciju.

## 5.1. PREDANO RUKOVODSTVO I ČLANOVI

**Mreža je tijekom FG 2022. i FG 2023. i dalje dobivala snažnu podršku od zemalja članica i pojedinačnih članova putem različitih kanala.** Sa zadovoljstvom je dočekan povratak na održavanje sastanaka uživo.

**Izvršni odbori, čiji rad pokreće mrežu, ulažu znatnu količinu vremena u njezine aktivnosti.** Većina članova izvršnih odbora radi u odboru već više godina. 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. Pet članova Izvršnog odbora TCOP-a glavni su rizničari/zamjenici glavnih rizničara u nacionalnim riznicama. Kao član Izvršnog odbora BCOP-a služio je i zamjenik ministra za proračun i rashode javnog sektora Federalnog ministarstva financija Bosne i Hercegovine.

**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 te pružaju najnovije informacije o napretku aktivnosti zajednica prakse. Izvršni odbori sastaju se redovito, u prosjeku svaka tri mjeseca, a od ukidanja ograničenja putovanja

povezana s bolešću COVID-19 sastanke mogu održavati i uživo. Izvršni odbori BCOP-a i TCOP-a imaju zapisnike na internetskim stranicama PEMPAL-a,<sup>15</sup> a Izvršni odbor IACOP-a pohranio je zapisnike na internim internetskim stranicama zajednice koji su dostupni na zahtjev.

**U FG 2022. 16 od 23 zemlje članice imalo je predstavnike u barem jednom izvršnom odboru.** Operativnim smjernicama programa sastav odborâ bio je ograničen na devet predstavnika zemalja. Iako svaka zajednica prakse ima vlastite interne procese za članstvo u izvršnom odboru, operativnim smjernicama od svih se zajednica prakse zahtijevaju godišnji izbori za predsjednika (popisi članova izvršnih odbora nalaze se u **Prilogu 2.**).

**Povratak na održavanje skupova uživo olakšao je poticanje visoke razine uključenosti zemalja članica.** Ukupno je 59 visokih dužnosnika<sup>16</sup> iz zemalja članica nazočilo PEMPAL-ovim skupovima održanima tijekom FG 2022. i FG 2023. Velik broj visokih dužnosnika posebno je privukao TCOP; njih ukupno 43 tijekom izvještajnog razdoblja, od čega je 12 sudjelovalo na godišnjoj plenarnoj sjednici u Almatyju, u Kazahstanu.

<sup>15</sup> 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>

<sup>16</sup> Visoki dužnosnici su ministri/zamjenici ministara financija, glavni rizničari i zamjenici glavnih rizničara te osobe na jednakovrijednim funkcijama.

Na skupovima BCOP-a i IACOP-a sudjelovalo je po osam visokih dužnosnika.

**Aktivan angažman članova na pripremi i provedbi skupova zajednica prakse važan je čimbenik uspješnosti aktivnosti PEMPAL-a.** Predstavnici zemalja članica aktivno su osmišljavali i provodili dnevne redove skupova tijekom FG 2022. i FG 2023. Isto tako, članovi zajednica prakse aktivno su pridonosili radu na proizvodima znanja.

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

Članovi aktivno promiču vrijednost PEMPAL-a u svojim zemljama. To je u pravilu podrazumijevalo održavanje skupova uživo u zemljama domaćinima, uključujući reportaže u medijima, intervjuje i priopćenja za medije na internetskim stranicama ministarstava financija i riznica. 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.

### Okvir 1.: Primjeri promidžbenih aktivnosti članova PEMPAL-a tijekom FG 2022. i FG 2023.

Primjeri načina na koje su zemlje članice distribuirale informacije sa skupova u Bruxellesu, Almatyju i Draču tijekom 2022. i 2023.:

- Conferința plenară PEMPAL IACOP „Auditul intern în tranziție: Perspectivele sectorului public” | Ministerul Finanțelor

<https://mf.gov.md/ro/content/conferinta-plenara-pempal-iacop-auditul-intern-tranziie-perspectivele-sectorului-public-e2%80%9D>

- Алматыда 21 елдің қатысуымен қазынашылық қауымдастықтың пленарлық мәжілісі өтуде

<https://www.gov.kz/memleket/entities/kazyna/press/news/details/559980?lang>

- Preluarea bunelor practici în domeniul auditului intern

<https://customs.gov.md/ro/articles/preluarea-bunelor-practici-in-domeniul-auditului-intern-1501-ro>

Drugi primjeri prikupljeni iz anketa provedenih nakon skupova tijekom FG 2022. i FG 2023. koji pokazuju načine na koji su sudionici promicali PEMPAL i dijelili informacije o skupovima:

Prezentacije sa skupa bit će objavljene na internetskim stranicama Ministarstva financija Uzbekistana, kao i fotografije sa skupa i izvještaj o ostvarenim ciljevima i rezultatima. Priopćenje za medije o skupu također će biti objavljeno na botu MF-a u aplikaciji za slanje poruka Telegram, a nakon toga i internetska prezentacija o rezultatima skupa

— BCOP–OECD, 27. – 28. listopada/oktobra 2022.

Često održavam osposobljavanja o planiranju proračuna, u koja uvijek uključim znanje stečeno na skupovima PEMPAL-a.

— videokonferencija PPBWG-a BCOP-a, 21. lipnja/juna 2023.



## 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 zajednica prakse i imaju ključnu ulogu u pogledu strateškog nadzora poslovanja mreže s pomoću svojeg rada u Upravnom odboru.

**Svjetska banka nastavila je pružati potporu PEMPAL-u tijekom FG 2022. i FG 2023.** 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 ECA te pridonosi učinkovitom upravljanju i radu institucija zemalja članica. Svjetska banka pruža potporu zemljama regije ECA kako bi ojačale svoje proračunske prakse i prakse financijskog upravljanja u svrhu odgovora na kontinuirano velike potrebe. PEMPAL dopunjuje aktivnosti zemalja članica u pogledu reformi PFM-a koje uključuju kreditne i nekreditne proizvode, kao što su projekti ulaganja i pozajmljivanje za potporu proračunu, te različite oblike analitičkih i savjetodavnih usluga.

**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:** OECD-ova regionalna mreža za CESEE SBO i mreža OECD-ovih visokih službenika odgovornih za proračune posvećena učinku i rezultatima, IBP i GIFT. Tijekom FG 2022. i FG 2023. BCOP je surađivao i s Koalicijom ministara financija za borbu protiv klimatskih promjena, Tajništvom PEFA-e i PEMNA-om.
- **TCOP:** Ministarstvo riznice i financija Turske, Državna riznica Mađarske, Agencija za upravljanje dugom Mađarske.
- **IACOP:** Nacionalna akademija za financije i ekonomiju Nizozemske, Europska komisija, OECD, SIGMA, ministarstva financija Poljske, Francuske i Austrije, Državna riznica Južne Afrike, IIA Belgija, brazilsko Nacionalno vijeće za unutarnju kontrolu, Ministarstvo financija Sjeverne Makedonije, Ministarstvo gospodarstva i financija Uzbekistana i Ministarstvo financija Albanije.

**Članovi PEMPAL-a cijene angažman institucija i zemalja izvan regije i povezanost s globalnom tehničkom mrežom u svojim profesionalnim područjima.**

## 5.3. OSIGURANJE FINANCIJSKI ODRŽIVE MREŽE - KLJUČNI POKAZATELJI

**Glavni izvor financijskih sredstava tijekom FG 2022. i FG 2023. bio je PEMPAL-ov MDTF kojim upravlja Svjetska banka.** Stvarna potrošnja iz MDTF-a tijekom FG 2022. i FG 2023. bila je znatno niža od očekivanog, posebno za FG 2022. (vidjeti **tablicu 1.**). Razlog tomu uglavnom je izostanak skupova od ožujka/marta do lipnja/juna 2022., odgoda sastanka rukovodstva svih zajednica prakse od FG 2022. do početka FG 2024. i prilagodbe u zajednicama prakse.

**Financijski doprinosi zemalja članica i trećih strana nisu bili potrebni u FG 2022. jer je PEMPAL tijekom cijele godine djelovao isključivo putem interneta.** Skupovi uživo napokon su se nastavili održavati u FG 2023. Tijekom FG 2022. i FG 2023. iznos financijskih i nefinancijskih doprinosa pao je ispod ciljne razine (**slika 22.**), no zahvaljujući povratku na održavanje skupova uživo njihov se broj znatno povećao u FG 2023. te se za FG 2024. očekuje dostizanje ciljne razine.

**Oko 8 % ukupne potrošnje programa tijekom FG 2023. obuhvaćalo je financijske i nefinancijske doprinose zemalja članica.** Ti doprinosi uključuju

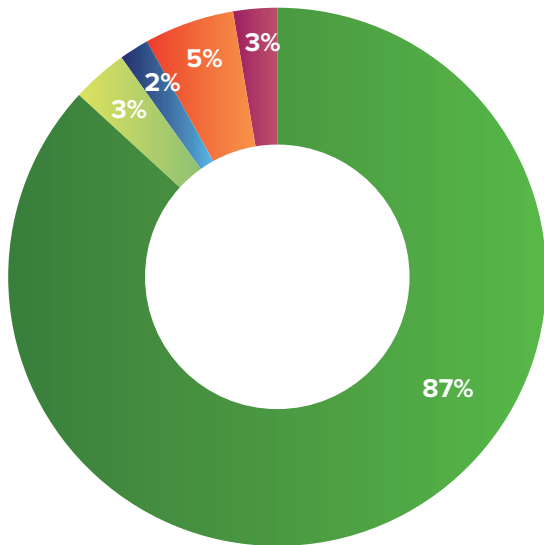
doprinosi domaćina, posebno na skupovima u Almatyju i Draču. Više od 30 sudionika iz Odbora za riznicu Kazahstana iz cijele zemlje sudjelovalo je na plenarnoj sjednici TCOP-a održanoj u svibnju/maju 2023. na trošak domaćina. Financijski i nefinancijski doprinosi drugih strana činili su 5 % ukupne potrošnje programa i uključivali su sudionike koji sami pokrivaju svoje troškove iz zemalja koje nisu članice, kao što su Brazil, Južna Afrika i drugi, te prezentacije koje su održale zemlje i stručnjaci koji nisu dio mreže.

**Stvarni rashodi zajednica prakse tijekom FG 2023. bili su manji od planiranog.** Planirani rashodi uključivali su uštedu iz proteklog razdoblja, ali čak i uz povratak na održavanje sastanaka uživo, ograničenja s kojima su se Tajništvo i resursni timovi suočili tijekom FG 2023. onemogućavali su potpuno iskorištavanje te uštede (kako je prikazano na **slici 23.**). Očekuje se da će se sastanci zajednica prakse nastaviti izvoditi u hibridnom obliku do kraja ovog razdoblja provedbe strategije, pri čemu će se godišnje održavati do tri skupa uživo po zajednici prakse, zajedno s virtualnim skupovima (čiji su troškovi neusporedivo niži od troškova sastanaka uživo).

**Tablica 1.:** Troškovi PEMPAL-a, FG 2022. i FG 2023., '000 USD

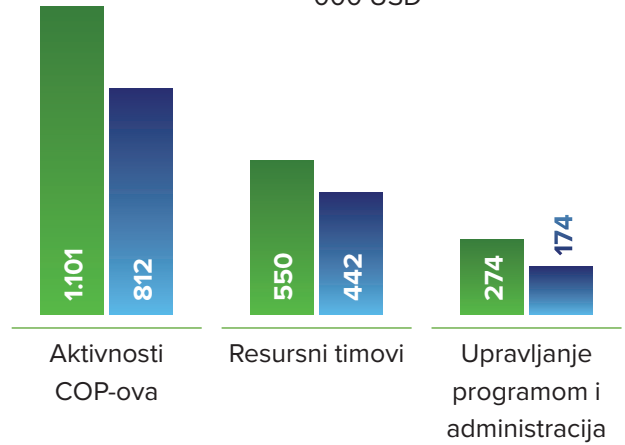
Troškovi	Planirani		Stvarni	
	FG 2022.	FG 2023.	FG 2022.	FG 2023.
Troškovi koji su financirani u okviru MDTF-a PEMPAL-a	1.414,0	1.925,0	635,4	1.427,4
Financijski i nefinancijski doprinosi članova i trećih strana	150,0	270,0	46,9	217,1

**Slika 22.:** Izvori financiranja PEMPAL-a, postotni udio za FG 2023.



- PEMPAL-ov MDTF
- financijski doprinosi zemalja članica
- financijski doprinosi drugih strana
- nefinancijski doprinosi zemalja članica
- nefinancijski doprinosi drugih strana

**Slika 23.:** Troškovi koji su financirani u okviru MDTF-ova PEMPAL-a, stvarni troškovi u FG 2023. u odnosu na planirane, '000 USD



- Odobreni početkom FG
- Stvarni



The background features a complex, abstract pattern of thin, wavy lines in shades of green and blue. These lines create a sense of depth and movement, resembling a topographical map or a stylized landscape. A prominent, darker blue path or channel runs vertically through the center of the image, slightly offset to the right, leading the eye towards the text.

# ZAKLJUČAK

**Izazovi PEMPAL-a tijekom ovog izvještajnog razdoblja bili su još veći nego tijekom globalne pandemije u FG 2020., ali program nastavlja pokazivati svoju otpornost i važnost članovima i donatorima. Sa zadovoljstvom je dočekan povratak na održavanje sastanaka uživo od listopada/oktobra 2022. Povratne**

informacije iz anketa nakon skupova iznimno su pozitivne, a s obzirom na to da je uspostavljena nova organizacija Tajništva i da su uklonjena financijska ograničenja, očekuje se da će PEMPAL ostvariti rezultate za tekuće produljeno razdoblje strategije, a po mogućnosti i sljedeća razdoblja.



Prilog

# 1.

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

# KONKRETNE POVRATNE INFORMACIJE O UTJECAJU KOJE SU PRIKUPLJENE OD ZAJEDNICA PRAKSE TIJEKOM FG 2022. I FG 2023.

## NEKI PRIMJERI UTJECAJA TCOP-A NAVEDENI OD STRANE ČLANOVA

**Albanija** je istaknula da su skupovi TCOP-a pridonijeli provedbi projekta informacijskog sustava za financijsko upravljanje u Albaniji i njegovoj povezanosti s drugim sustavima; upotrebi alata za upravljanje gotovinom i izradu projekcija; te upravljanju rizicima. Konkretni nedavni primjeri uključuju iskustvo Gruzije u vezi s integracijom s javnom nabavom; iskustvo Turske i UK-a u vezi s izradom projekcija novčanog toka i upravljanja gotovinom te iskustvo Indonezije u vezi s izradom dnevnih projekcija „odozdo prema gore”; te informacije iz Mongolije i Južne Koreje o softveru za upravljanje rizicima.

**Azerbajdžan** je potvrdio da upotrebljava proizvode znanja TCOP-a kako bi poboljšao/usporedio poslovanje riznice, posebno u području upravljanja gotovinskim saldovom.

**Hrvatska** je upotrijebila znanje stečeno na raznim skupovima TCOP-a kako bi poboljšala svoj zakonodavni okvir, uključujući Zakon o proračunu i podzakonske akte. Također je revidirala sporazum sa središnjom bankom te povezane protokole kojima su uređena prava i obveze strana.

**Kirgiska Republika** istaknula je da joj je znanje o novostima u riznicama diljem regije koje je pružio TCOP pomoglo da usporedi svoje aktivnosti i poboljšala svoje prakse.

**Crna Gora** napomenula je da su iskustvo i znanje stečeno na skupovima PEMPAL-a, kao i materijali na internetskim stranicama, utjecali na dizajn jedinstvenog računskog plana i nacrt računovodstvene metodologije. Iskustvo zemalja s naprednijim reformama računovodstva u javnom sektoru bilo je od ključne važnosti u ovom procesu.

**Sjeverna Makedonija** navela je da je znanje stečeno na skupovima TCOP-a omogućilo članovima osoblja da dodaju vrijednost i povećaju kvalitetu razvoja novog integriranog informacijskog sustava financijskog upravljanja koji je u fazi dizajna. Uvođenje novog sustava planirano je za siječanj/januar 2025. i rado će ga predstaviti zajednici TCOP-a nakon što bude pušten u rad.

**Srbija** je istaknula poboljšanje sustava kontrole javnih financija.

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

**Turska** je napomenula da iako u izvještajnom razdoblju nije bilo konkretnog utjecaja na politiku, sastanci na kojima se diskutiralo o upravljanju gotovinom pridonijeli su ukupnom kapacitetu odjela za upravljanje gotovinom u okviru ministarstva.

**Uzbekistan** trenutačno provodi nekoliko reformi PFM-a i očekuje da će znanje koje podijele kolege iz TCOP-a pomoći u primjeni obračunske metode u računovodstvu i izvještavanju; poboljšanju upravljanja likvidnošću i gotovinom te olakšanju kontrola u poslovanju riznice.

## NEKI PRIMJERI UTJECAJA IACOP-A NAVEDENI OD STRANE ČLANOVA

Kazahstan je uspostavio revizijske komisije u javnom sektoru i uveo ključne pokazatelje učinka za aktivnosti unutarnje revizije. Poboľjšali smo osposobljavanje o unutarnjoj reviziji i osiguranje kvalitete primjenom znanja i dobre prakse koje je pružio IACOP. Trebamo dodatno unaprijediti metodologiju i u tu ćemo svrhu upotrijebiti primjere dobre prakse i proizvode znanja IACOP-a.

— *Radna skupina IACOP-a za izazove središnje harmonizacijske jedinice, radionica Smart Interactive Talk, 1. srpnja/jula 2022.*

Uzbekistan je uspostavio SHJ, Odjel za rad sa službama za unutarnju reviziju, razvio je i odobrio model propisa o službama za unutarnju reviziju i izrađuje metodološke dokumente na temelju proizvoda znanja IACOP-a i naučenih lekcija. Broj službi za unutarnju reviziju povećao se s 5 na 47 od 2017. do 2022. Uzbekistan je započeo provedbu reformi PFM-a, uključujući

unutarnju reviziju i unutarnju kontrolu. Želimo dodatno promicati reformu unutarnje revizije prevođenjem proizvoda znanja PEMPAL-a na uzbečki jezik i njihovim distribuiranjem.

— *zajednički skup IACOP-a i Ministarstva financija Uzbekistana, prosinac/decembar, 2022.*

Gruzija upotrebljava proizvode znanja i praktično iskustvo koje je pružio IACOP. Zato smo zatražili ovaj virtualni skup kako bismo učili iz iskustva Rumunjske i drugih kolega. Zabilježili smo dobre rezultate: broj službi za unutarnju reviziju povećao se s 23 na 114 tijekom 2021., a broj revizora povećao se na 450. Uspostavljeno je zakonodavstvo, metodologija i osposobljavanje, ali i dalje trebamo povećati vrijednost i utjecaj unutarnje revizije. Zato tražimo praktične savjete kolega o uspostavljanju revizijskih komisija i iznimno smo zahvalni na jedinstvenoj prilici koju pruža PEMPAL.

— *Radna skupina za izazove SHJ-a, Dijeljenje iskustva – revizijska komisija u javnom sektoru, radionica Smart Interactive Talk, prosinac/decembar, 2022.*

## POVRATNE INFORMACIJE O PEMPAL-U IZ ANKETA NAKON SKUPOVA PROVEDENIH TIJEKOM FG 2022. I FG 2023.

### SADRŽAJ I OBLIK

Upravljanje gotovinom u početnoj je fazi u našoj zemlji. Stoga smo vrlo zainteresirani za primjere drugih zemalja u tom području.

— *videokonferencija TCOP-a, 20. listopada/oktobra 2021.*

Skupovi su prije svega bili vrlo dobro organizirani. Također bih želio naglasiti da je sastancima

prisustvovao velik broj sudionika, uključujući sudionike iz zemalja članica PEMNA-e. Bilo je vrlo zanimljivo razmjenjivati iskustva i aktualna događanja u području upravljanja javnim financijama.

— *plenarna sjednica TCOP-a, 22. – 26. svibnja/maja 2023.*

Najviše mi se svidjela razmjena iskustva s kolegama revizorima. Do profesionalnog razvoja najbolje se dolazi kroz primjere dobre prakse, odnosno tako da



dobijemo uvid u rad kolega i procijenimo možemo li to primijeniti u vlastitom timu ili organizaciji.

— plenarna sjednica IACOP-a, 4. – 5. listopada/ oktobra 2022.

## TEHNIČKA PODRŠKA

Kvaliteta vodstva i upravljanja Svjetske banke bila je na vrlo visokoj razini.

— plenarna sjednica IACOP-a, 4. – 5. listopada/ oktobra 2022.

Aktivnosti skupova općenito su bile vrlo dobro dizajnirane i organizirane. Predavači su bili vrhunski, a izlaganja vrlo korisna.

— skup IACOP-a, 21. – 23. ožujka/marta 2023.

Zanimanje koje su pokazali svi sudionici jasan je pokazatelj da se sve zemlje suočavaju s problemom povezivanja strateškog planiranja i planiranja proračuna. Stoga su nam izlaganja o toj temi vrlo korisna. Posebno su bitni slučajevi zemalja članica PEMPAL-a.

— videokonferencija BCOP-a, 21. lipnja/juna 2023.

Izlaganje je bilo sveobuhvatno, informacije korisne, te smo dobili jasne odgovore na postavljena pitanja.

— videokonferencija TCOP-a, 9. veljače/februara 2022.

Svidjeli su mi se svi aspekti skupa uživo. Posebno nakon duljeg vremena održavanja sastanaka putem interneta. Puno se tema skupilo koje nije bilo moguće raspraviti putem interneta. U neformalnom okruženju naučili smo mnogo o trenutačnom stanju unutarnje revizije u zemljama članicama PEMPAL-a.

— plenarna sjednica IACOP-a, 4. – 5. listopada/ oktobra 2022.

## LOGISTIČKA I ADMINISTRATIVNA PODRŠKA

Logistika je bila vrlo dobra, konkretno soba za sastanke

s prirodnim svjetlom i velikim prozorima.

— plenarna sjednica IACOP-a, 4. – 5. listopada/ oktobra 2022.

Čestitam osoblju Tajništva na pravodobnim, kvalitetnim i efikasnim uslugama koje su pružene od samog početka organizacije skupa putem e-pošte, tijekom putovanja, tijekom trajanja skupa pa sve do zadnjeg trenutka kad smo napustili hotel i krenuli u zračnu luku. Hvala na svemu. Uživao sam u druženju s dragim prijateljima i puno naučio o svojem poslu. Nadam se da će se članovi zajednice PEMPAL-a uskoro opet sastati i surađivati.

— plenarna sjednica IACOP-a, 4. – 5. listopada/ oktobra 2022.

## PRIJEDLOZI ZA POBOLJŠANJE

Otvorena komunikacija među sudionicima tijekom skupova uživo bolja je od skupova na daljinu/ videokonferencija.

— plenarna sjednica TCOP-a, 22. – 26. svibnja/ maja 2023.

Bilo bi zanimljivo uključiti resorna ministarstva u sastanke PEMPAL-a kako bi podijelili svoja mišljenja i produbili svoja iskustva. Informiranost i angažman obiju strana (ministarstvo financija i resorno ministarstvo) općenito će ojačati proces PFM-a u zemljama.

— plenarna sjednica BCOP-a, 22. – 24. ožujka/ marta 2023.

Ne sviđa mi se teoretski dio u kojem se objašnjava kako bi nešto trebalo izgledati; preferiram izravnu primjenu i operativni rad.

— videokonferencija IACOP-a, 1. srpnja/jula 2022.

Bilo bi korisno kada bismo odvojili malo više vremena za pitanja i odgovore.

— plenarna sjednica IACOP-a, 4. – 5. listopada/ oktobra 2022.

Trebalo bi se poticati sudionike da postavljaju više pitanja.

— videokonferencija BCOP-a, 2. prosinca/ decembra 2021.

Prilog

# 2.

SASTAV IZVRŠNIH  
ODBORA ZAJEDNICA  
PRAKSE PEMPAL-A  
TIJEKOM FG 2022. I FG  
2023.

## Članovi Izvršnog odbora BCOP-a

**Aynura Bakaybayeva** Uzbekistan  
glavna ekonomistica u Odjelu za državni proračun, Ministarstvo financija

**Emil Nurgaliev** Bugarska  
državni stručnjak u Odjelu za metodologiju proračuna, Ministarstvo financija (zamjenik predsjednice od studenoga/novembra 2022.)

**Nikolay Begchin** Ruska Federacija  
oditelj Odjela za planiranje usmjereno na rezultate i efikasnost proračuna, Ministarstvo financija (zamjenik predsjednice do studenoga/novembra 2022., neaktivan od ožujka/marta 2022.)

**Ruzanna Gabrielyan** Armenija  
voditeljica Odjela za proračun, Ministarstvo financija

**Alija Alijović** Bosna i Hercegovina  
zamjenik ministra za proračun i rashode javnog sektora, Federalno ministarstvo financija

**Nevenka Brkić** Hrvatska  
načelnica Sektora za lokalnu samoupravu, Ministarstvo financija

**Vasile Botica** Moldova  
voditelj Odjela za sektorski proračun, Ministarstvo financija

**Marina Tikhonovich** Bjelarus  
zamjenica voditelja Odjela za metodologiju proračunskog procesa, Ministarstvo financija (neaktivna od ožujka/marta 2022.)

**Ivan Rakovskiy** Ruska Federacija  
referent Odjela za planiranje usmjereno na rezultate i efikasnost proračuna, Ministarstvo financija (neaktivan od ožujka/marta 2022.)

## Članovi Izvršnog odbora TCOP-a

**Liudmila Gurianova** Bjelarus  
zamjenica voditelja Državne riznice, Ministarstvo financija

**Ilyas Tufan** Turska  
glavni direktor Ureda za upravljanje dugom, Ministarstvo riznice i financija

**Mimoza Pilkati** Albanija  
direktorica Odjela za poslovanje riznice, Glavna uprava za riznicu, Ministarstvo financija

**Nazim Gasimzade** Azerbajdžan  
direktor Agencije za državnu riznicu, Ministarstvo financija

**Erekle Gvaladze** Gruzija  
zamjenik voditelja Odjela za upravljanje gotovinom, Državna riznica, Ministarstvo financija (od siječnja/januara 2023.)

**Rakhat Tokbayev** Kazahstan  
predsjednik Odbora za riznicu, Ministarstvo financija (od lipnja/juna 2022.)

**Anuar Dzhumadildaev** Kazahstan  
bivši predsjednik Odbora za riznicu, Ministarstvo financija (od travnja/aprila 2021. do veljače/februara 2022.)

**Maxim Chiobanu** Moldova  
voditelj Državne riznice, Ministarstvo financija

**Alexander Demidov** Ruska Federacija  
zamjenik voditelja Federalne riznice (neaktivan od ožujka/marta 2022.)

## Članovi Izvršnog odbora IACOP-a

**Tatjana Trajkovska** Sjeverna Makedonija  
voditeljica Odjela za financijsku inspekciju u javnom sektoru i koordinaciju za suzbijanje prijevare u fondovima EU-a, Ministarstvo financija (predsjednica od siječnja/januara 2022.)

**Ljerka Crnković** Hrvatska  
viša stručna savjetnica u Središnjoj harmonizacijskoj jedinici, Ministarstvo financija (predsjednica do prosinca/decembra 2021.)

**Petru Babuci** Moldova  
zamjenik voditelja Odjela za politiku unutarnje financijske kontrole u javnom sektoru, Ministarstvo financija

**Grigor Aramyan** Armenija  
predsjednik Udruženja unutarnjih revizora, računovođa i nadzornika (zamjenik predsjednice od studenoga/novembra 2022.)

**Mite Mitevski** Sjeverna Makedonija  
pomoćni voditelj Odjela za središnju harmonizaciju sustava unutarnjih financijskih kontrola u javnom sektoru (zamjenski član od listopada/oktobra 2022.)

**Nikolina Bibić** Hrvatska  
voditeljica Službe za koordinaciju razvoja unutarnje revizije, Središnja harmonizacijska jedinica, Ministarstvo financija (zamjenska članica od listopada/oktobra 2022.)

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

**Dragos Catalin Niculae** Rumunjska  
voditelj Središnje harmonizacijske jedinice za unutarnju reviziju u javnom sektoru, Ministarstvo financija (zamjenski član od listopada/oktobra 2022.)

**Albana Gjiniopulli** Albanija  
direktorica Harmonizacijske uprave za unutarnju reviziju, Ministarstvo financija i gospodarstva (članica od listopada/oktobra 2022.)

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

**Irma Gelantia-Akhvlediani** Gruzija  
zamjenica voditeljice Odjela za unutarnju kontrolu u javnom sektoru, Ministarstvo financija

**Stanislav Bychkov** Ruska Federacija  
zamjenik direktora Odjela za proračunsku metodologiju, Ministarstvo financija (neaktivan od ožujka/marta 2022.)

**Lyudmila Muromtseva** Ruska Federacija  
voditeljica Odjela za nadzor revizije, Riznica Rusije (zamjenska članica, neaktivna od ožujka/marta 2022.)

### Legenda

Predsjednik/Predsjednica

Zamjenik/zamjenica predsjednika/predsjednice

Član

*Napomena: Ako nije drukčije navedeno, članovi su djelovali u Odboru tijekom cijelog razdoblja.*

Prilog

# 3.

ČLANOVI UPRAVNOG  
ODBORA PEMPAL-A, FG  
2022. I FG 2023.

**Tablica 2.:** Sastav Upravnog odbora PEMPAL-a tijekom FG 2022. i FG 2023. na dan 30. lipnja/juna 2023.

Ime	Organizacija	Zemlja	Uloga	Funkcija
<b>Daniel Boyce</b>	Svjetska banka		Voditelj prakse	Predsjednik
<b>Vincent Bigot</b>	Europska komisija		Donator	Član
<b>Franziska Spoerri</b>	Švicarsko Državno tajništvo za ekonomske poslove		Donatorica	Članica
<b>Daria Kirillova<sup>17</sup></b>	Ministarstvo financija	Ruska Federacija	Donatorica	Članica
<b>Arman Vatyan</b>	Svjetska banka		Voditelj tima PEMPAL-a/ (voditelj) resursnog tima IACOP-a	Član
<b>Aynura Bakaybayeva</b>	Ministarstvo gospodarstva i financija	Uzbekistan	Predsjednica BCOP-a	Članica
<b>Tatjana Trajkovska</b>	Ministarstvo financija	Sjeverna Makedonija	Predsjednica IACOP-a	Članica
<b>Petru Babuci</b>	Ministarstvo financija	Moldova	Zamjenik predsjednice IACOP-a	Član
<b>Ludmila Gurianova</b>	Ministarstvo financija	Bjelarus	Predsjednica IACOP-a	Članica
<b>Iryna Shcherbyna</b>	Svjetska banka		Resursni tim BCOP-a (voditeljica)	Stalna promatračica
<b>Naida Carsimamovic Vukotic</b>	Svjetska banka		Resursni tim BCOP-a	Stalna promatračica
<b>Diana Grosu-Axenti</b>	Svjetska banka		Resursni tim IACOP-a	Stalna promatračica

<sup>17</sup> Neaktivno od 1. srpnja/jula 2022.

Ime	Organizacija	Zemlja	Uloga	Funkcija
<b>Lusine Grigoryan</b>	Svjetska banka		Resursni tim IACOP-a	Stalna promatračica
<b>Elena Nikulina</b>	Svjetska banka		Resursni tim TCOP-a (voditeljica)	Stalna promatračica
<b>Galina Kuznetsova</b>	Svjetska banka		Nadzornica Tajništva, resursni tim TCOP-a	Stalna promatračica
<b>Yelena Slizhevskaya</b>	Svjetska banka		Resursni tim TCOP-a	Stalna promatračica
<b>Tetiana Shalkivska</b>	Svjetska banka		Tajništvo PEMPAL-a (TCOP)	Stalna promatračica
<b>Mikaela Stepanyan</b>	Svjetska banka		Tajništvo PEMPAL-a (IACOP)	Stalna promatračica





Prilog

# 4.

SAŽETAK ODGOVORA  
U ANKETAMA ZA  
EVALUACIJU SKUPOVA  
PEMPAL-A



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

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

**Tablica. 3:** Sažetak odgovora na standardna pitanja iz evaluacijskih anketa koje se sprovode nakon PEMPAL skupova

Pitanje	Prosjek odgovora za FG 2021.	Prosjek odgovora za FG 2022. i 2023.
Je li ovo bilo vaše prvo sudjelovanje na skupu PEMPAL-a? (Da, %)	19,3%	23,4%
Kako ocjenjujete svoje sudjelovanje na ovom skupu? (Aktivno, %)	30,9%	33%
Kako sveukupno ocjenjujete trajanje skupa? (Dovoljno, %)	90,8%	89%
Razina skupa odgovarala je osobi s mojim iskustvom i znanjem.	4,5/5	4,7/5
Dnevni red skupa pravilno je planiran.	4,6/5	4,7/5
Sadržaj skupa pravilno je pripremljen.	4,7/5	4,8/5
Na skupu smo se bavili pitanjima važnima za ono čime se bavim.	4,5/5	4,6/5
Skup je pokrio odgovarajući broj tema u odnosu na količinu dostupnog vremena.	4,4/5	4,5/5
Prezentacije za vrijeme skupa bile su relevantne i korisne.	4,5/5	4,7/5
Bilo je dovoljno vremena za postavljanje pitanja govornicima.	4,6/5	4,5/5
Ostvareni ciljevi skupa	4,6/5	4,7/5
Kvaliteta usluga koje pruža izvršni odbor zajednice prakse	4,8/5	4,8/5
Kvaliteta usluga koje pruža resursni tim	4,8/5	4,9/5
Kvaliteta gostujućih predavača	4,7/5	4,8/5

Pitanje	Prosjek odgovora za FG 2021.	Prosjek odgovora za FG 2022. i 2023.
<b>Tajništvo</b>		
■ spremnost osoblja na suradnju <sup>18</sup>	4,8/5	4,9/5
■ pisana komunikacija	4,8/5	4,9/5
■ prijava	4,8/5	4,8/5
<b>Administracija<sup>19</sup></b>		
Jesu li smjernice koje sadržava poruka o najavi skupa bile dovoljne kako biste se pripremili za skup? (Da, %)	98,6%	99,2%
Jesu li smjernice o platformi za održavanje videokonferencija bile dovoljno jasne? (Da, %)	99%	98,6%
Jeste li se susreli s problemima prilikom služenja platformom za održavanje videokonferencija? (Ne, %)	83%	89,4%
Jeste li dnevni red i informacije o skupu dobili na vrijeme? (Da, %) <sup>20</sup>		98,6%
Jeste li zadovoljni kvalitetom simultanog <sup>21</sup> prevođenja za vrijeme skupa?	4,7/5	4,8/5
Jeste li zadovoljni kvalitetom pisanih prijevoda materijala za skup?	4,6/5	4,8/5
Je li skup bio ispod vaših očekivanja, je li ispunio ili premašio vaša očekivanja? (Premašio, %)	15,9%	22,2%
Moći ću primijeniti znanje stečeno na skupu u svojem poslu.	4,2/5	4,3/5
Namjeravate li izvijestiti svoje kolege o ovom skupu? (Da, %)	96,5%	98%
Moje opće zadovoljstvo skupom bilo je...	4,6/5	4,7/5

<sup>18</sup> Kategorija koja se počela primjenjivati u anketama nakon videokonferencija u FG 2021.

<sup>19</sup> 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

<sup>20</sup> Nema podataka za FG 2021. jer se pitanje odnosi samo na skupove uživo.

<sup>21</sup> Ili konsektivnog prevođenja tijekom nekih skupova



