

GODIŠNJI IZVJEŠTAJ ZA 2015



PEM  PAL

© Tajništvo PEMPAL-a

Ovaj dokument proizvod je Tajništva PEMPAL-a.

Prava i dopuštenja:

Prava i dopuštenja:

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

Za sve upite treba se obratiti Tajništvu PEMPAL-a.



TAJNIŠTVO PEMPAL-A

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

Zajednica prakse za proračun (BCOP)

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

Zajednica prakse za unutarnju reviziju (IACOP)

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

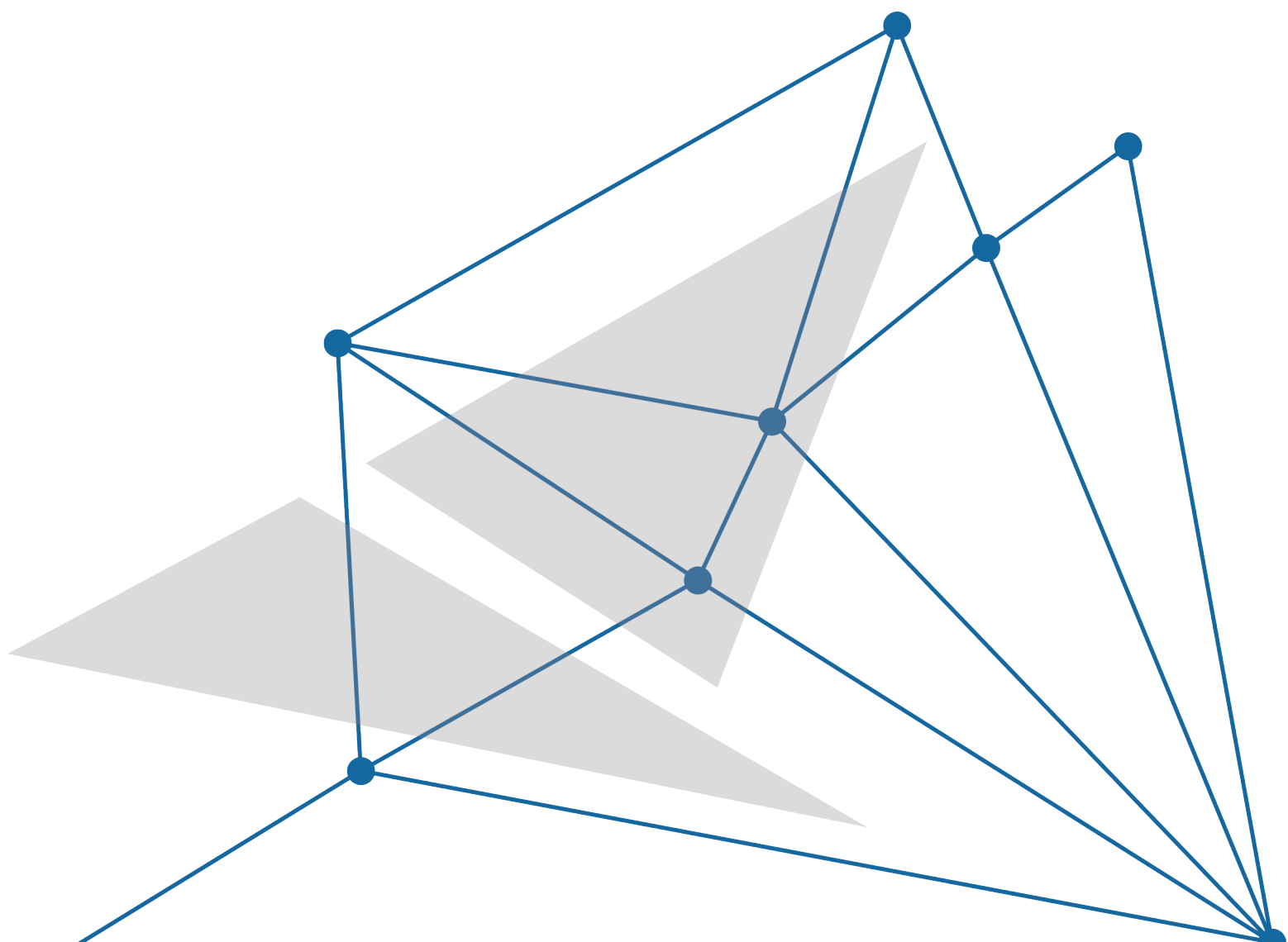
Zajednica prakse za riznicu (TCOP)

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

www.pempal.org



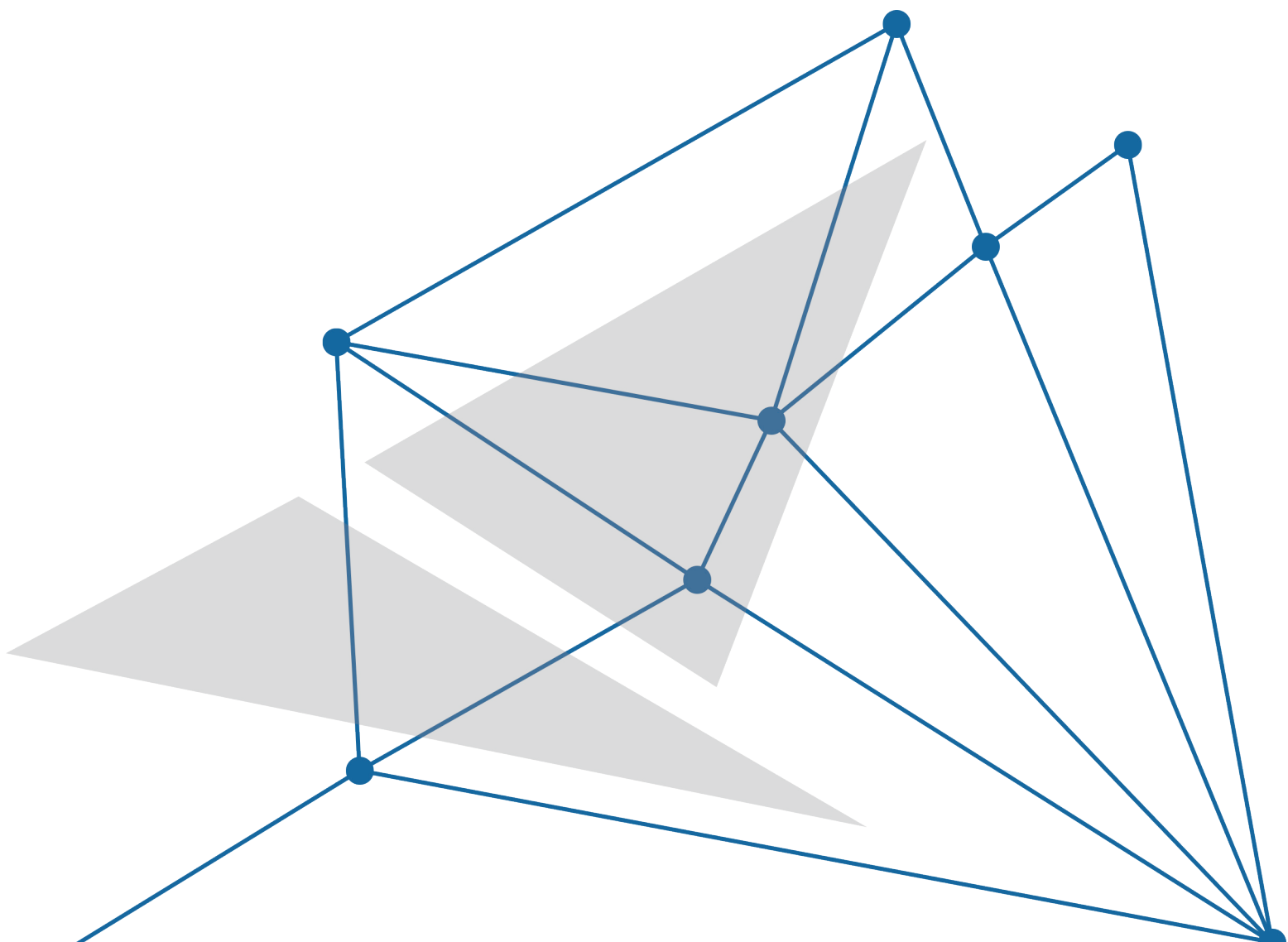
SADRŽAJ



1. PREDGOVOR	1
2. POZADINA	3
3. STRATEGIJA PEMPAL-A TE IZVJEŠTAVANJE U ODNOSU NA OKVIR REZULTATA	7
3.1 VIDLJIVI UTJECAJ PEMPAL-A	10
3.2 KRAJNI REZULTAT PEMPAL-A – NOVE POBOLJŠANE PRAKSE I ZADOVOLJNI ČLANOVI	15
4. REZULTATI PEMPAL-A: RAZMOTRENI PRIORITETI PFM-A ZEMALJA ČLANICA	19
4.1 ZAJEDNICA PRAKSE ZA PRORAČUN (BCOP)	23
4.2 ZAJEDNICA PRAKSE ZA RIZNICU (TCOP)	26
4.3 ZAJEDNICA PRAKSE ZA UNUTARNJU REVIZIJU (IACOP)	30
4.4 SASTANAK IZVRŠNIH ODBORA SVIH ZAJEDNICA PRAKSE	33
4.5 SASTANCI UPRAVNOG ODBORA	34
5. REZULTATI PEMPAL-A: KVALITETNI RESURSI I USLUGE PRUŽENI ČLANOVIMA	35
5.1 KVALITETNI RESURSI	36
5.2 MREŽNE USLUGE	38
5.2.1 RESURSNI TIMOVI COP-OVA	38
5.2.2 TAJNIŠTVO	39
5.3 ONLINE RESURSNI MATERIJALI I KOMUNIKACIJA	41
6. REZULTATI PEMPAL-A: FINANCIJSKI ODRŽIVA MREŽA PREDANIH STRUČNJAKA ZA PFM	43
6.1 PREDANO VODSTVO	44
6.2 ODGOVORNOST I UČINAK	47
6.3 OSIGURANJE FINANCIJSKI ODRŽIVE MREŽE - KLJUČNI POKAZATELJI	48
6.4 DRUGI KVANTITATIVNI I KVALITATIVNI POKAZATELJI UČINKA	51
7. REZULTATI PEMPAL-A: SVIJEŠT NA VISOKIM RAZINAMA VLASTI I POLITIČKIM RAZINAMA O KORISTIMA I VRIJEDNOSTI PEMPAL-A JE OČITA	60
7.1 RAD S OSTALIM DIONICIMA	62
SAŽETI PODACI O PEMPAL-U	63
PEMPAL 2014. I 2015	67
PRILOG 1: POKAZATELJI UČINKA PEMPAL-A ZA 2015. I 2014.	69
PRILOG 2: CILJEVI I REZULTATI SKUPOVA PO COP-U	75
PRILOG 3: POVEZNICE NA RAZVIJENE I RAZMIJENJENE KLJUČNE RESURSE	91



PREDGOVOR





Kao predsjedniku Upravnog odbora Mreže za učenje uz pomoć kolega na području upravljanja javnim rashodima (*Public Expenditure Management Peer Assisted Learning* - PEMPAL), veliko mi je zadovoljstvo predstaviti Godišnji izvještaj PEMPAL-a za

2015. godinu. PEMPAL je i dalje dragocjena platforma putem koje se povezuju kolege iz područja javnih financija kako bi uspoređivali i raspravljali o pitanjima reforme upravljanja javnim financijama (PFM). U ovom su izvještaju dokumentirana postignuća i rezultati PEMPAL-a tijekom 2015. godine.

Jadan od najvažnijih događaja ove godine bio je sastanak rukovodstva mreže kako bi se raspravilo o napretku u provedbi Strategije PEMPAL-a za razdoblje 2012.-2017. Na sastanku su, osim donatora i ključnih dionika, sudjelovali i predstavnici 13 zemalja od ukupno 23 zemlje članice svih triju zajednica prakse. Značajan doprinos srednjoročnom pregledu PEMPAL Strategije (MTR) dali su članovi mreže, tri Izvršna odbora zajednica prakse, Tajništvo te donatori putem online ankete, podnesaka zajednica prakse, izvještaja donatora, te prezentacija. Ovaj materijal pružio je vrlo vrijedne informacije rukovodstvu PEMPAL-a da utvrdi napredak mreže te identificira inicijative za poboljšanja.

Zaključak MTR-a je da su originalni ciljevi Strategije PEMPAL-a i dalje važeći te da PEMPAL dobro napreduje ka ostvarenju tih ciljeva. Mehanizmi koje je razvio PEMPAL za određivanje prioriteta zemalja članica za PFM uspješni su. Zemlje članice izvješćuju kako je znanje dobiveno radom PEMPAL-a upotrijebljeno za izradu strategija reformi i planova za provedbu PFM-a, za unapređenje pravnih okvira, modernizaciju poslovnih procesa, metodologija i informacijskih sustava te za razvoj kapaciteta i vještina kroz obuke. Postoji i značajna količina dokaza o novim, unaprjeđenim spoznajama u praksi PFM-a koje se mogu pripisati radu PEMPAL-a. Pojedini su članovi izrazili visoku i povećanu razinu zadovoljstva s pruženim prilikama za učenje i razmjenu znanja, kao i s kvalitetom izvora i usluga koje im mreža pruža. Predanost institucija radu mreže također je u porastu, što se može vidjeti iz visoke razine funkcija koju obavljaju članovi te njihovog intenzivnog sudjelovanja, kao i iz rastućih nefinancijskih i financijskih doprinosa programu koje su dale zemlje članice.

U MTR-u je također naglašeno nekoliko područja u kojima bi se mehanizam provedbe programa mogao ojačati, na temelju analize učinka PEMPAL-a do danas, stečenog iskustva članova PEMPAL-a te konkretnih prijedloga koje su dali donatorski partneri. Svi dionici naglašavaju važnost ulaganja dodatnih napora u postupak dokumentiranja priča o uspjehu na razini države kako bi informacije o utjecaju programa bile zabilježene u potpunosti na sustavan način. Suradnja među zajednicama prakse (COP) na multidisciplinarnim temama od zajedničkog interesa zahtijeva dodatna poboljšanja. Zajednice prakse (COP) također trebaju učinkovitije komunicirati s donatorskim partnerima o strateškim temeljima svojih akcijskih planova te o napretku aktivnosti. Također treba uložiti više napora u podizanje razine svijesti visokih državnih dužnosnika te političkog rukovodstva o prednostima i samoj vrijednosti članstva i sudjelovanja u radu PEMPAL-a.

Mi kao članovi Upravnog odbora, iznimno smo ponosni te impresionirani napretkom i vrijednošću mreže te želimo izraziti zahvalnost zemljama članicama i ključnim dionicima na njihovoj stalnoj podršci i doprinosu. Učenje iz međunarodnih i regionalnih dobrih praksi te razmjena informacija među zemljama ključni su alati koji čine temelj pristupa izgrađenog na učenju od kolega, kojim se koristi PEMPAL. Regionalnom suradnjom među agencijama središnje države ne omogućava se samo forum za raspravu i pronalazak rješenja zajedničkih problema u upravljanju javnim financijama, već su poboljšanja u sustavu PFM-a i ojačani regionalni odnosi javna dobra od velikog značaja za regiju Europe i srednje Azije i šire.

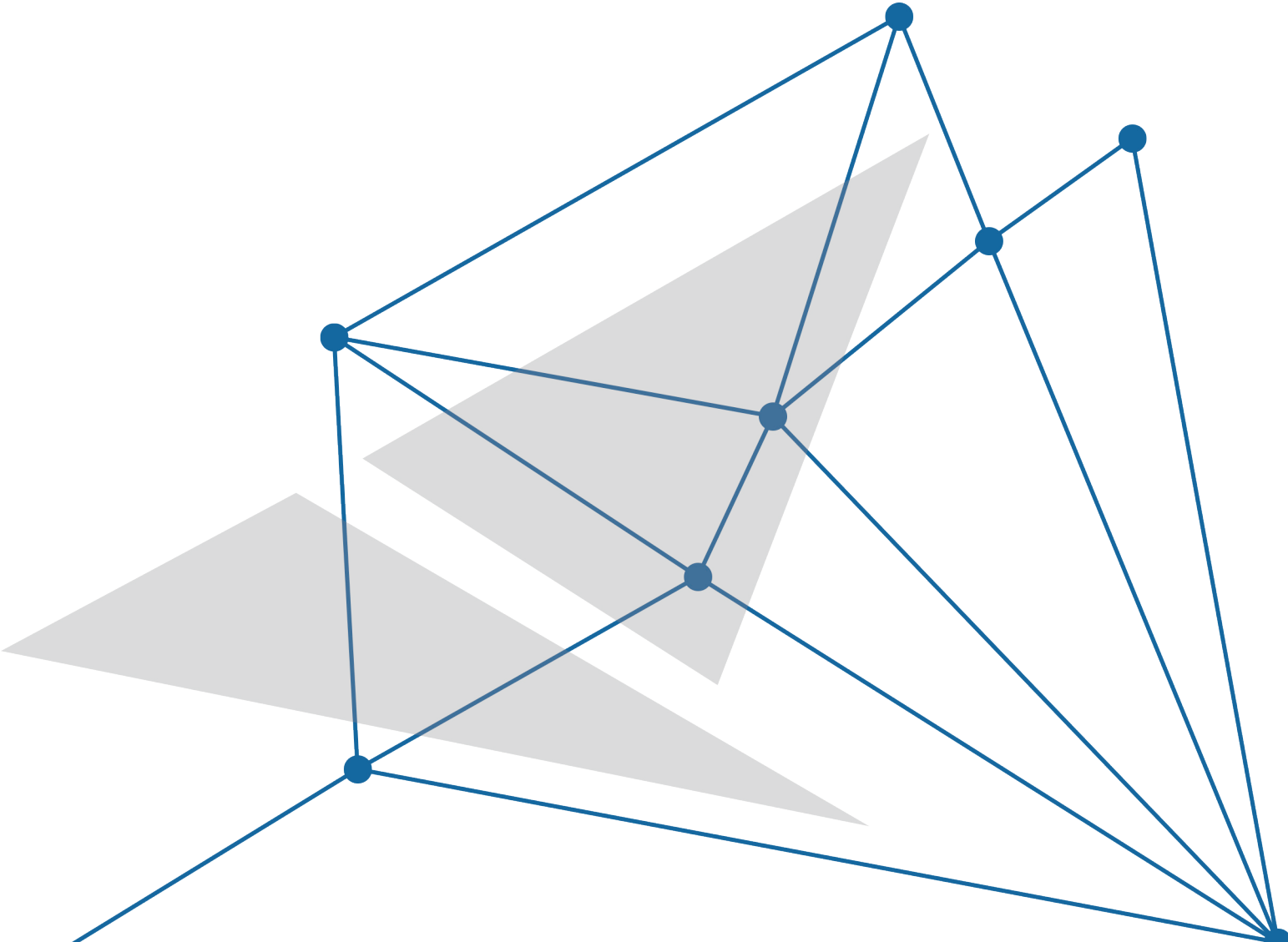
Mi kao članovi Upravnog odbora nastojat ćemo i dalje temeljiti svoj rad na tim postignućima te unaprijediti način dokumentiranja priča o uspjehu, te zadovoljiti potrebe naših zemalja članica. Trenutačno surađujemo sa našim rukovodstvom PEMPAL članstva na Strategiji PEMPAL-a za razdoblje 2017.- 2022. čije ćemo dijelove podijeliti s vama u našem idućem godišnjem izvještaju. S takvim uspjehom i planovima također tražimo partnere za razvoj koji bi uložili u mrežu kako bi se osigurala njezina kontinuirana održivost. Također radimo na metodama kojima će se osnažiti doprinosi zemalja i istodobno prepoznati značajan nefinancijski doprinos koji su dale naše zemlje članice.

Veselimo se budućnosti PEMPAL-a te smo vrlo sretni što smo aktivno uključeni u rad takve uspješne i dragocjene mreže.

Anna Valkova
Ministarstvo financija Ruske Federacije
Predsjednica Upravnog odbora PEMPAL –a u
razdoblju 2014. - 2015.



POZADINA



Gospodarski rast u Europi i srednjoj Aziji stagnirao je u 2015. godini,

s izravnim i neizravnim posljedicama niže cijene nafte, što je smanjilo rast gospodarstava u Euroaziji, dok su zemlje europskog područja doživjele blagi oporavak. Otprilike 14 posto stanovništva u regiji - više od 61 milijun ljudi - još uvijek živi u siromaštvu. Među njima je oko 14 milijuna ekstremno siromašnih, prema mjerenju regionalne granice siromaštva od 2,50 USD na dan.¹ Starenje stanovništva također je kritičan problem za regiju, kao što su i klimatske prilagodbe te energetska učinkovitost, s obzirom na to da je riječ o regiji koja je jedan od najvećih potrošača energije na svijetu. Ti izazovi s kojima su zemlje regije suočene, naglašavaju važnost efikasnih, učinkovitih, pravednih i odgovornih krajnjih rezultata upotrebe novca poreznih obveznika.

Sudjelovanje u radu PEMPAL-a pomoglo je zemljama članicama u raspravi o mogućim rješenjima za takve zajedničke izazove.

Mreža PEMPAL osnovana je prije osam godina, 2006. te trenutačno u njenom radu aktivno sudjeluju stručnjaci za javne financije iz 23 od 30 zemalja europske i srednjoazijske regije sukladno klasifikaciji Svjetske banke.² Mreža organizira edukacijske skupove, radionice, studijske posjete i materijale za učenje u skladu s akcijskim planovima članova na temu proračuna, riznice i unutarnje revizije. Ovaj pristup učenju uz pomoć kolega učinkovito se upotrebljava u javnom i privatnom sektoru te je potkrijepljen rezultatima istraživanja i nezavisne evaluacije.³ Tajništvo se trenutačno nalazi u uredu Svjetske banke u Moskvi, a trenutačni financijski donatori su Ministarstvo financija Ruske Federacije te švicarsko Državno tajništvo za ekonomska pitanja (SECO), uz Svjetsku banku igraj koja igra ključnu ulogu u pružanju

tehničke podrške u obliku resursnih timova te upravljaju cjelokupnim programom, uključujući uzajamnim multi-donatorskim fondom(MDTF).

Postoje tri zasebne zajednice prakse

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

1 Stvarni podaci i projekcije iz rujna 2014. Izvor: Godišnje izvješće Svjetske banke za 2015.

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

3 Nezavisna evaluacija PEMPAL-a, završena 2012., pokazala je kako od tadašnje 21 zemlje članice, 13 do 15 naznačilo je kako su aktivnosti PEMPAL-a utjecale na njihove sustave upravljanja javnim financijama.

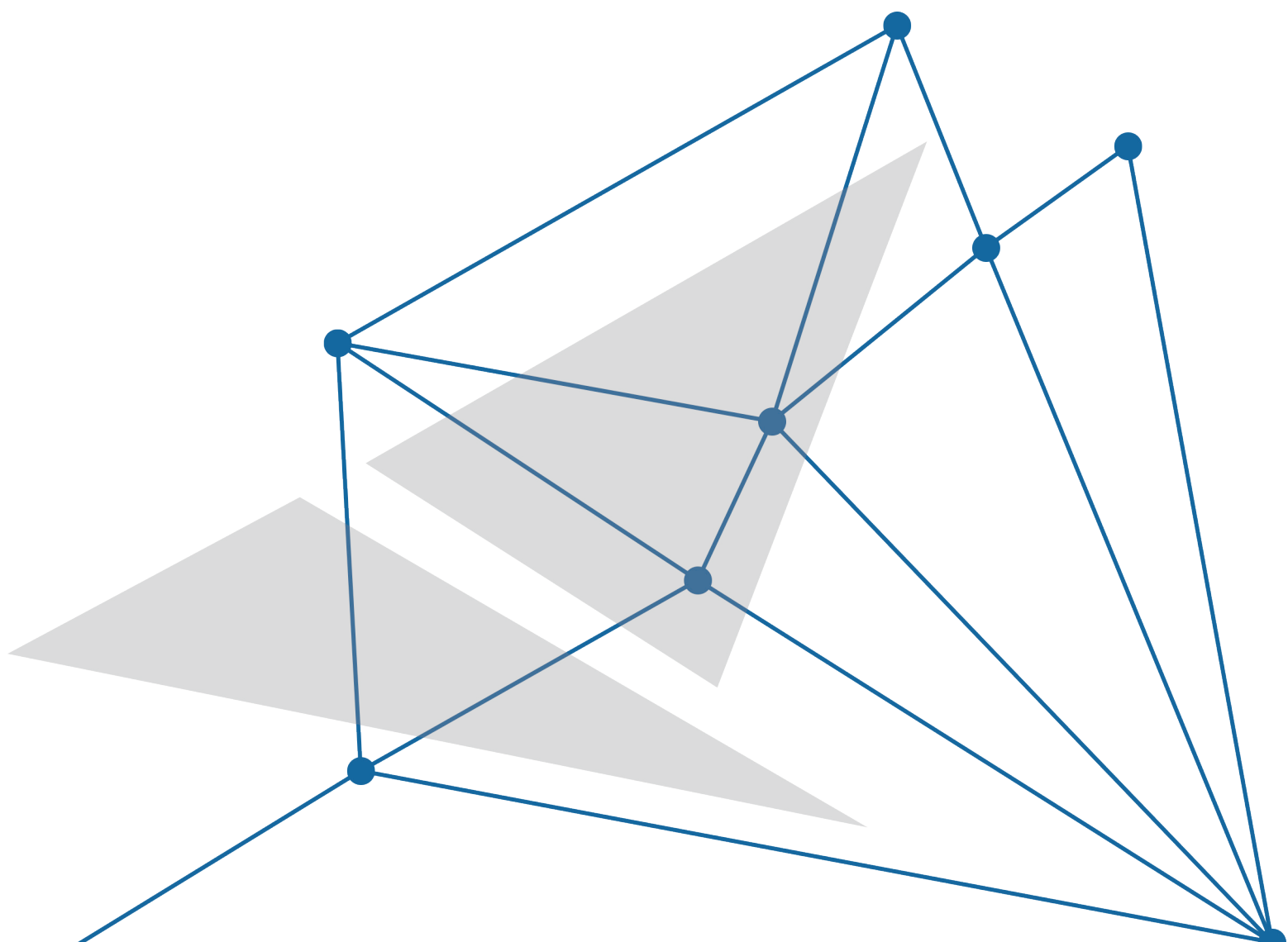
SLIKA 1: INSTITUCIONALNA STRUKTURA PEMPAL-A







STRATEGIJA PEMPAL-A TE IZVJEŠTAVANJE U ODNOSU NA OKVIR REZULTATA

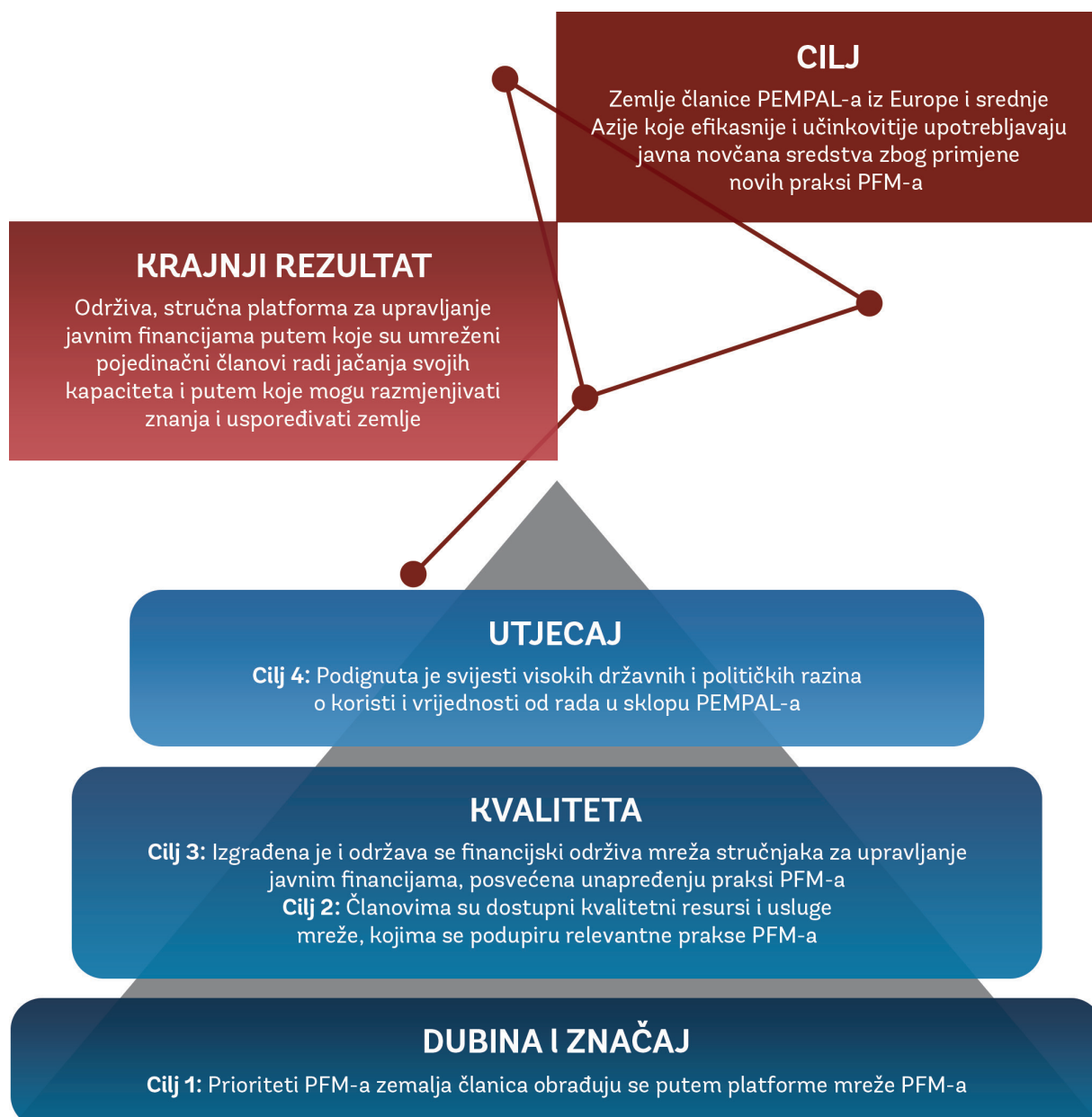


Strategija PEMPAL-a za razdoblje 2012.- 2017. te njezin okvir rezultata bile su smjernice COP-ovima za njihove aktivnosti od samog donošenja strategije u srpnju 2012. COP-ovi povezuju svoje operativne planove sa strateškim vrijednostima i ciljevima PEMPAL-a. Trošak provedbe Strategije PEMPAL-a prvotno je bio procijenjen na 10,5 milijuna USD za razdoblje od pet godina, od FG 2012. do FG 2017., sa zadnjim procjenama od 10,65 milijuna USD, koji su u cijelosti velikodušno pokrili trenutna donatori svojim doprinosima.

www.pempal.org/strategy

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

SLIKA 2: OKVIR REZULTATA PEMPAL-A



Tijekom 2015. proveden je pregled na sredini razdoblja sprovedbe (MTR) Strategije PEMPAL-a za razdoblje 2012.- 2017.

Ciljevi pregleda bili su i) utvrditi jesu li ciljevi Strategije PEMPAL-a i dalje ostvarivi unutar ciljnih rokova te postojećih resursnih ograničenja; ii) oblikovati prijedloge za prilagodbe koji mogu uključivati prilagodbe Strategije, njezinog okvira rezultata i troškova nakon iskustva u provedbi; te iii) upravljati bilo kojim nastalim rizicima koji bi mogli utjecati na potpunu provedbu Strategije.

Pregled je pokazao vrlo dobar napredak u provedbi strategije.⁴

Rukovodstvo PEMPAL-a (koje se sastoji od triju Izvršnih odbora zajednica prakse te Upravnog odbora) donio je slijedeće odluke:

- Originalni ciljevi Strategije PEMPAL-a i dalje su valjani i PEMPAL bilježi dobar napredak u njihovom postizanju. Rukovodstvo stoga nije utvrdilo potrebu za promjenama u oblikovanju ciljeva Strategije.
- Glavni rizik na koji je pregled ukazao povezan je s održivošću mreže nakon isteka razdoblja važenja trenutačne Strategije. Nekoliko dimenzija održivosti (kvaliteta, podrška Tajništva, financiranje) zahtijevaju pažnju tijekom posljednjih godina provedbe Strategije. Donatorski partneri posebno su zatražili da se više naglasi financijska održivost i podizanje svijesti visokog rukovodstva te političkih razina o koristima sudjelovanja u PEMPAL-u.

Doneseno je i nekoliko odluka o određenim aktivnostima u okviru postojeće Strategije.

Kako bi se te odluke odrazile, donesen je dodatak Strategiji koji je dostupan na sljedećoj poveznici:

www.pempal.org/strategy

Cjelokupni materijali sa sastanka u kojima su zabilježene odluke Izvršnog odbora mogu se pronaći na sljedećoj poveznici:

www.pempal.org/event/read/144

Pregled na sredini razdoblja pružio je iscrpne podatke o različitim aspektima učinka programa koji prije nisu bili dostupni.

Ti su podaci navedeni u relevantnim odjeljcima ovog izvještaja zajedno s ključnim rezultatima pregleda te preporukama.

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

www.pempal.org/event/read/144

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



3.1

VIDLJIVI UTJECAJ PEMPAL-A

Bez obzira na metodološke izazove povezane s mjerenjem utjecaja Strategije, PEMPAL je imao vidljiv utjecaj na razini zemalja članica.

Podnesci COP-ova uključuju mnoge primjene poboljšanih praksi PFM-a koje se mogu potpuno ili djelomično pripisati PEMPAL-u. Takvi su primjeri na razini zemalja utvrđeni za različita tematska područja, uključujući: proračunsku transparentnost, jačanje zakonodavstva u oblasti upravljanja masom plaća (primanja) zaposlenih u javnom sektoru, upravljanje EU fondovima, računovodstveno i financijsko izvještavanje, IT sustave, kontrole riznice, izobrazbu i certificiranje, politike unutarnje revizije, priručnike i smjernice.

Šest zemalja BCOP-a i 10 zemalja TCOP-a pružile su konkretne primjere utjecaja aktivnosti zajednica prakse, dok je 12 zemalja IACOP-a navelo značajan utjecaj aktivnosti IACOP-a.

IACOP potkrjepljuje svoje navode odgovorima na unutarnju anketu COP-ova iz 2014. u kojoj su zemlje

ocijenile utjecaj IACOP-a na reforme, gdje je 12 od 18 zemalja članica koje su ispunile anketu označilo kako je IACOP imao snažan utjecaj. Primjeri utjecaja koje su naveli COP-ovi u pregledu na sredini razdoblja navedeni su u **tablici** u nastavku.

Čimbenik koji ograničava analizu utjecaja nedostatak je lako dostupnih pokazatelja učinka PFM-a za zemlje članice koji bi bili lako mjerljivi, sveobuhvatni i koji bi se redovito proizvodili.

Obuhvat dostupnih ocjena učinka PFM-a temeljenih na metodologiji PEFA u različitim zemljama članicama PEMPAL-a nije opsežan, a povremena priroda tih ocjena dovodi do njihove ograničene upotrebe za potrebe PEMPAL-a. Ne sudjeluju sve zemlje u drugim međunarodnim ocjenama odabranih aspekata PFM-a, kao što je Indeks otvorenosti proračuna, iako su se takve ocjene promicale u okviru PEMPAL-a. Također je praktički nemoguće pokušati povezati utjecaj PEMPAL aktivnosti na PFM učinke pojedinačnih zemalja kroz vezu s PEFA ocjenama.

Međutim, razina sudjelovanja u tematskim anketama prije skupa koje je proveo PEMPAL, u kojima se neslužbeno određuje status reformi o kojima se raspravlja, visoka je.

Tim se anketama redovito služe i BCOP i TCOP. Primjerice, tijekom neslužbenih tematskih anketa za usporedbu iz 2015. koje su provedene na temu fiskalne konsolidacije (BCOP); transparentnosti proračuna (BCOP); praksi kod izvršenja

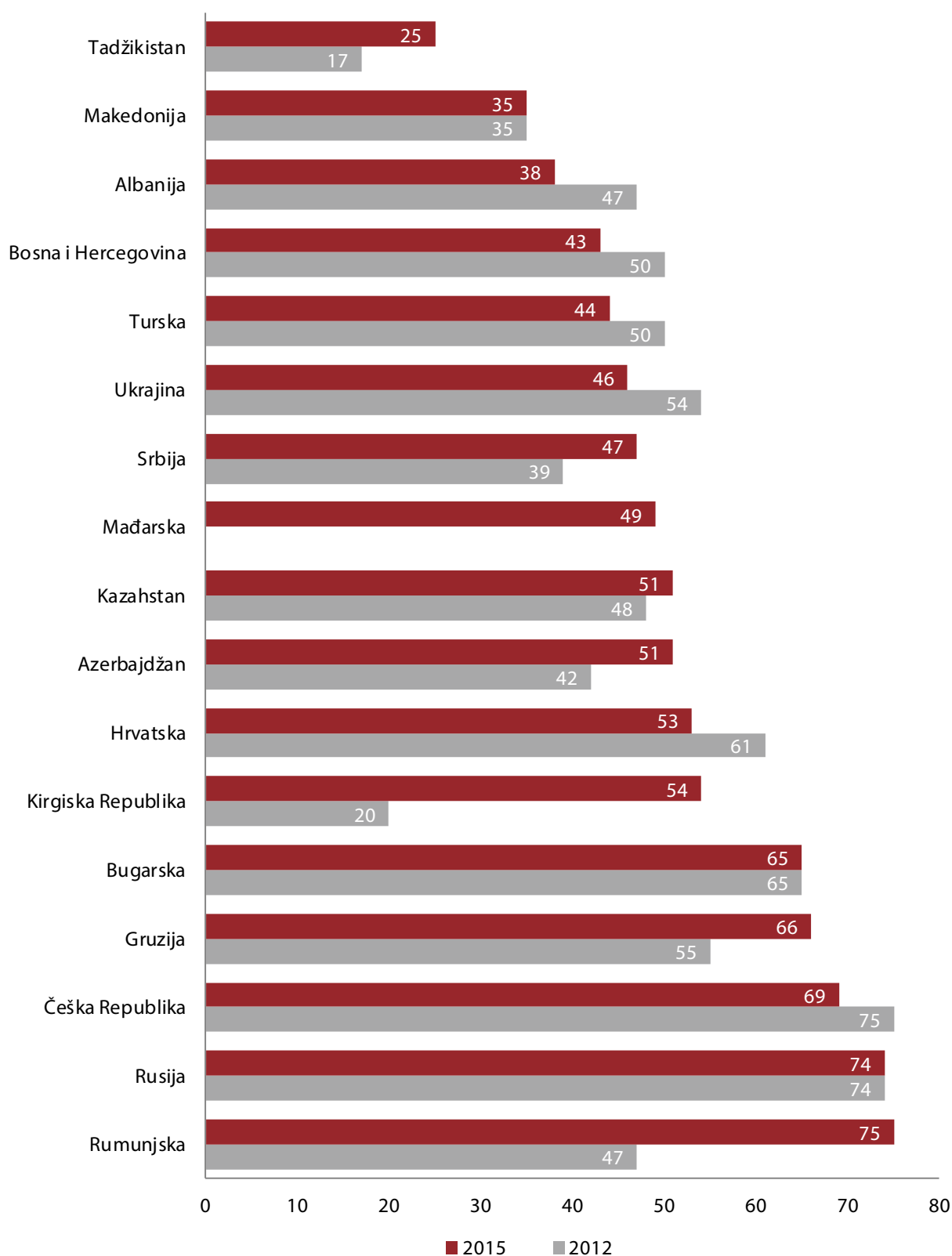
proračuna te rezerviranih sredstava za upravljanje novčanim sredstvima, dospjelih obveza te upravljanja zaostalim plaćanjima (TCOP); kontrole rezerviranih sredstava i zaostalih plaćanja (TCOP). Te ankete uključuju dokumentaciju praksi u navije 21 zemlji članici, kako bi se olakšalo umrežavanje i razmjenjivanje informacija. Određene zajednice prakse također povremeno provode svoje preglede utjecaja aktivnosti zajednice prakse na reforme PFM-a, kao što pokazuju ankete IACOP-a iz 2007., 2011. te 2014. godine.

PRIMJERI UTJECAJA PEMPAL-A PO ZAJEDNICI PRAKSE

ZAJEDNICA PRAKSE ZA PRORAČUN

RAZMOTRENA TEMA PFM-A	PRIMJERI UTJECAJA
Programsko planiranje proračuna	Ulazne informacije za Glavne smjernice i razvoj koncepta proračunske politike Republike Uzbekistan . Primjeri sektorskih pokazatelja pomogli su Ministarstvu financija u pružanju savjeta resornim ministarstvima. Analize slučajeva zemalja pomogle su pri pružanju osnove za pristup.
IT sustavi u planiranju proračuna	Šest zemalja detaljno je istražilo sustav Gruzije te upotrijebilo postupke za napredovanje u svojim informatičkim projektima.
Upravljanje primanjima zaposlenih u javnom sektoru	Radna skupina detaljno je istražila situaciju u pet zemalja . Resursni tim razvio je model za izradu projekcija koji je dostupan zemljama kao alat za određivanje utjecaja različitih opcija politika.
Transparentnost proračuna	Međunarodne smjernice o transparentnosti proračuna prevedene su na jezike PEMPAL-a - Kirgiska Republika stavila je osam ključnih proračunskih dokumenata na uvid javnosti; Ruska Federacija usredotočena je na poboljšanje Indeksa otvorenosti proračuna. Postupci dobiveni tijekom studijskog posjeta Južnoafričkoj Republici upotrebljavaju se kao modeli za reforme (npr. priručnici za uvođenje u rad za visoke dužnosnike kojima se služi Albanija , te Zakon o upravljanju javnim financijama kojim se služi Kirgiska Republika).
Dubinske nalize rashoda (pregledi rashoda)	Izvršni odbor BCOP-a istražio je pristup Irske za dubinske analize rashoda (preglede rashoda) kako bi pomogao u oblikovanju pristupa za svoje zemlje članice za službene i povremene postupke analize.
Javni rashodi i financijska odgovornost (PEFA)	Tajništvo PEFA-e objasnilo je predložene promjene. Zemlje članice BCOP-a sada bolje razumiju alate, posebno zemlje koje se još nisu njime služile.
Anketa OECD-a	13 zemalja sudionica sada bolje razumiju što je dobra praksa u proračunskim postupcima i kakvi su međunarodni trendovi, zahvaljujući sudjelovanju na radionicama za objašnjenja, usporedbi s 33 zemlje OECD-a, te ulaznim podacima za konačni izvještaj.

GRAFIKON 1: INDEKS OTVORENOSTI PRORAČUNA ZA 2012. I 2015.: PEMPAL ČLANICE



Izvor: Podatke je prikupio PEMPAL iz Ankete o otvorenosti proračuna koju je pripremlilo Međunarodno partnerstvo za proračun (IBP), a o njima je razgovarala Radna skupina BCOP-a za proračunsku pismenost i transparentnost.

ZAJEDNICA PRAKSE ZA RIZNICU

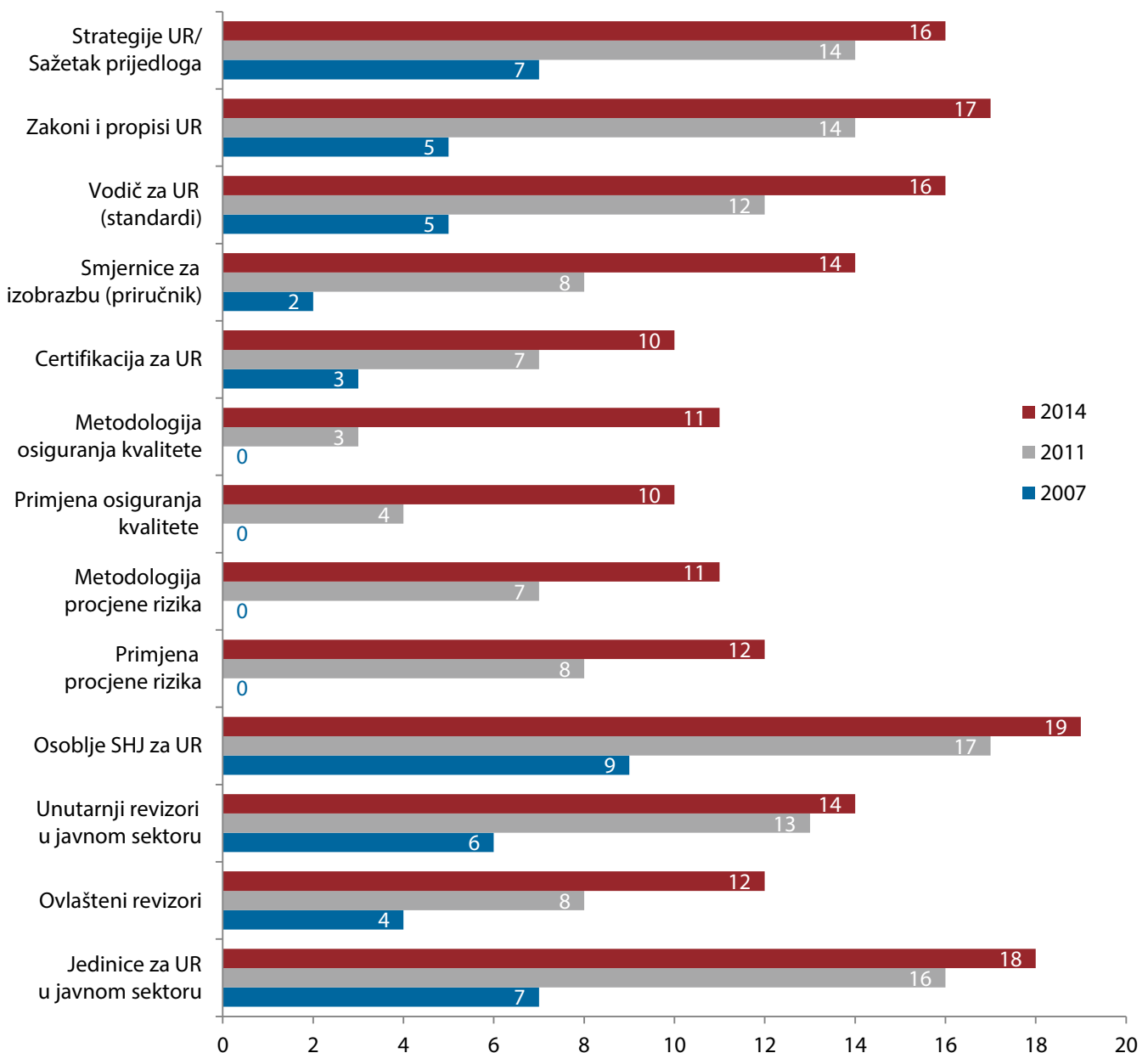
RAZMOTRENA TEMA PFM-A	PRIMJERI UTJECAJA
<p>Računovodstvo i financijsko izvještavanje u javnom sektoru</p>	<p>Razvoj i revizija normativnih propisa, npr. postupci u Albaniji za zatvaranje obračunskog razdoblja; PDV; elektronska plaćanja i automatizacija carine.</p> <p>Elementi konsolidacije financijskog izvještavanja koje je uveo Azerbajdžan na osnovu iskustava Rusije i Kazahstana, koja su podijeljena putem TCOP-a. Moldova je izradila novu proračunsku klasifikaciju i kontni plan u skladu s međunarodnim standardima, služeći se znanjima dobivenim od TCOP-a.</p> <p>Kazahstan je izmijenio fiskalni zakonski okvir i uveo poboljšanja služeći se iskustvom drugih zemalja iz nekoliko područja, uključujući računovodstvo za vanjske kredite (iskustva Gruzije), iskazivanje zbira investicija u zasebnim i konsolidiranim financijskim izvještajima (iskustva Estonije), upotrebu elektronskih računa (iskustva Azerbajdžana), računovodstvo koncesija u provedbi IPSAS 32 (iskustva Ujedinjene Kraljevine).</p> <p>Ukrajina se služila pomoći od kolega u procesu razvoja novog kontnog plana.</p> <p>Ruska Federacija uzela je u obzir najbolje prakse koje su predstavljene u TCOP-u kao pomoć u procesu izmjene fiskalnog zakonskog okvira (Zakon o proračunu i upute za propisivanje metodologije računovodstva i izvještavanja u javnom sektoru).</p>
<p>Upotreba informacijskih tehnologija</p>	<p>Studije slučaja zemalja Gruzije i Ruske Federacije upotrijebljene se u Azerbajdžanu za provedbu rješenja tipa portala u informacijskom sustavu riznice.</p> <p>Bjelarus se služio savjetima kolega putem TCOP-a pri razvijanju koncepta za modernizaciju informacijskog sustava financijskog upravljanja (FMIS).</p> <p>Tadžikistan se služio znanjem dobivenim putem TCOP-a za izradu i provedbu novog FMIS-a.</p> <p>Albanija se služila TCOP-om za napredak reformi koje su rezultirale normativnim propisima za podršku plaćanju poreza preko automatiziranog informacijskog sustava riznice te za uspostavljanje elektroničkog oporezivanja. Albanija je također uvela softver za sustav riznice za evidentiranje višegodišnjih preuzetih obaveza.</p>
<p>Kontrole riznice</p>	<p>Gruzija je prešla na integraciju poslovanja PFM-a u jedinstven sustav, što je dovelo do integracije lokalnih razina proračuna u FMIS, a rezultirajući lokalni pravni akti i propisi stupili su na snagu 2015. godine.</p>
<p>Upravljanje novčanim sredstvima</p>	<p>Moldova se služila znanjem TCOP-a za unapređivanje pristupa upravljanja novčanim sredstvima i razvoj predloženog novog Zakona o javnim financijama i fiskalnoj odgovornosti.</p>

ZAJEDNICA PRAKSE ZA UNUTARNJU REVIZIJU

Rezultati ankete IACOP-a pokazali su kako je IACOP imao značajan utjecaj (preko 75 %) u devet zemalja⁵, visok (45 – 75 %) u tri zemlje (Bugarska, Gruzija, Kirgiska Republika), umjeren u pet zemalja (15 – 45 %),⁶ te nizak (ispod 15 %) u samoj jednoj zemlji, Bjelarusu. U grafikonu 2 izdvojena su područja rada na koja se IACOP posebno usmjerio te


povezane promjene na razini zemalja. Rezultati ankete pokazuju značajan napredak koji je postigla većina zemalja članica IACOP-a, sa značajnim utjecajem IACOP-a preko njegove kontinuirane podrške pri uspostavljanju novih funkcija unutarnje revizije (UR), od 2007. godine te uspostavi i jačanju s tim povezanim političkog, zakonskog i postupovnog okvira u zemljama članicama.

GRAFIKON 2: UTJECAJ IACOP-A PO ZEMALJA KOJE SU DONIJELE REFORME



⁵ Prema izvještaju Armenije, Bosne i Hercegovine (Federacije i države), Kazahstana, Moldove, Rusije, Srbije, Tadžikistana, Ukrajine i Uzbekistana. Napomena: Federacija Bosne i Hercegovine i država Bosna i Hercegovina računaju se kao jedno za potrebe izvještaja o napretku zemlje, napominjući kako su obje ocijenile utjecaj reformi IACOP-a kao značajan.

⁶ Prema izvještaju Albanije, Hrvatske, Mađarske, Crne Gore i Rumunjske.



3.2

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

MTR je pokazao dobar napredak na razini krajnjih rezultata Strategije s čvrstim dokazima o novom i poboljšanom znanju u praksama PFM-a⁷ te stalnom i rastućom razinom zadovoljstva pojedinačnih članova s prilikama za razmjenu znanja i učenja koje pruža mreža. Citati i pisma podrške od viših rukovoditelja institucija za PFM koje su dostavili COP-ovi ukazuju na to da oni vjeruju da PEMPAL doprinosi unapređenju vještina, znanja i stručnosti u praksama PFM-a u njihovim zemljama. Neki su primjeri dani u nastavku. Ta se podrška pokazala suštinski važnom za održivost mreže s ciljem osiguranja da takvi dužnosnici nastave odobravati sudjelovanje svojeg osoblja u radu mreže.

Ocjene zadovoljstva sudionika PEMPAL-a iz anketa nakon skupova, bile su cijelo vrijeme visoke tijekom posljednje tri godine (Grafikoni rezultata anketa za protekle dvije kalendarske godine nalaze se u odjeljku 6.4). Iz tih je grafikona vidljivo kako su povratne informacije dane u anketama nakon skupova pozitivne te prikazuju napredak tijekom vremena u većini kategorija. Sudionici cijene priliku za učenje od svojih kolega i smatraju da su rasprave u rastućoj mjeri usklađene s razinama znanja. Ocjene primjene znanja u svakodnevnom poslu također su konzistentno visoke.⁸ Taj nalaz podržavaju rezultati ankete među članovima za pregled na sredini razdoblja, u kojoj je oko trećine ispitanika izjavilo da su izradili, preporučili, ili proveli reforme PFM-a služeći se iskustvom drugih zemalja članica zajednice prakse ili znanja dobivena putem zajednice prakse, a mnogo se više ispitanika namjerava služiti tim znanjem u budućnosti.

⁷ Prema ocjeni ministra i voditelja organizacija, kako se potrebno sukladno razini strategije.

⁸ Ovo je pokazatelj u odnosu na treći cilj izlaznog rezultata, ali je i relevantan za ostvarenje razine izlaznih rezultata, kao što je izneseno u ovom dokumentu.

G. Maxim Ermolovich, prvi zamjenik ministra financija Republike Bjelarus, otvorio je radionicu TCOP-a u listopadu 2014. godine u Minsku, naglašavajući važnost teme koja se razmatrala, sljedećim riječima:

"Bjelarus je na putu da poduzme velike korake povezane s modernizacijom informacijskog sustava za upravljanje javnim financijama; a sudjelovanje predstavnika zemlje na skupovima PEMPAL-a koji su posvećeni toj temi pruža im dobru priliku da dobiju dodatne informacije i da razmijene iskustva na području modernizacije FMIS-a."

G. Roman Artyukhin, voditelj riznice Ruske Federacije aktivno je uključen u aktivnosti TCOP-a i tijekom pregleda na sredini razdoblja provedbe Strategije PEMPAL-a sudjelovao je na 3 skupa u okviru TCOP-a (na jednom u Moskvi i na dva u drugim zemljama). Na otvorenju radionice TCOP-a u Moskvi u svibnju 2014. godine, naveo je sljedeće:

"Kao jedan od sudionika prvog skupa TCOP-a koji je održan 2006. godine, kao i nekoliko nedavno održanih skupova, impresioniran sam očitim napretkom PEMPAL-a u stvaranju i ponudi proizvoda znanja i prilika za razmjenu iskustava među članovima. Drago mi je što mogu primijetiti sve veću ulogu samih članova TCOP-a u pripremi sadržaja skupa. Zemlje članice PEMPAL-a pridonose znanju o PFM-u i same se njime služe, što doprinosi efikasnosti mreže i učenju od kolega."

Gđa Gelardina Prodani, glavna tajnica (pročelnica) Ministarstva financija Albanije, bivša predsjednica Izvršnog odbora BCOP-a dvije godine te trenutačna zamjenica predsjednika:

"Rasprava o zajedničkim pitanjima javnih financija sa svojim kolegama iznimno mi je koristila na profesionalnoj i osobnoj razini. Za moj je rad je korisno da identificiram i razmjenjujem dobre prakse, ne samo zemalja članica BCOP-a, već i iz zemalja OECD-a i drugih ministarstava financija iz cijelog svijeta."

(Citat preuzet za namjene promotivnog videa za BCOP koji je prikazan na sastanku svih zajednica prakse 2014. godine).

Izvor: podaci koje su zajednice prakse dostavile za pregled na sredini razdoblja Strategije PEMPAL-a

Odgovori ankete na pregled na sredini razdoblja također su pružili primjere vrijednosti i utjecaja,⁹ iako su format i sveobuhvatnost odgovora bili ograničeni pristupom ankete. Neki primjeri dani su u nastavku.

⁹ Prosječna stopa odaziva članova za anketu o MTR-u iznosila je 47 %. Ipak, sveukupno se odazvalo 108 članova od njih 229 pozvanih na sudjelovanje. To pokazuje značajan napredak u odnosu na stope odaziva za anketu o vanjskoj evaluaciji 2012. gdje se samo 46 članova odazvalo od sveukupno 404 odasanih pozivnica.

Razmjena iskustava, posebno sa susjednim zemljama, pomaže nam da dobijemo značajna znanja na području provedbe proračuna u BiH. Iako BiH nije u potpunosti provela programsko planiranje proračuna, znanja i iskustva koja su dobivena mnogo će nam pomoći da budemo učinkovitiji i funkcionalniji, kao i u postupcima provedbe.

Izvršni odbor (IO) BCOP-a

Da, zato što se te studije upotrebljavaju u stvaranju politika PFM-a, štoviše, te studije nam pomažu da razmotrimo probleme sa različitih stajališta.

BCOP

Služimo se iskustvima zemalja u razvoju njihovih projekata za proračun za građane, kao i iskustva zemalja koje su sudjelovale u studijskom posjetu Irskoj, o analizi učinkovitosti proračunske potrošnje.

IO BCOP-a

Republika Bjelarus upravo razvija strategiju reforme PFM-a. U tom se postupku služimo materijalima i iskustvima različitih zemalja, kako bismo uključili najvažnija područja reforme.

TCOP

Proširili smo obuhvat jedinstvenog računa riznice na temelju iskustava iz usporednih zemalja. Također, prakse za računovodstvo za javnu nefinancijsku imovinu iz drugih zemalja pomogle su nam da se bolje bavimo time.

TCOP

Služio sam se materijalima PEMPAL-a za unapređivanje strukture jedinstvenog kontnog plana.

TCOP

Ocjenjivanje rizika unaprijeđeno je zahvaljujući IACOP-u, kao i osiguranje kvalitete unutarnje revizije, posebno unutarnje tekuće ocjene koja se provodi u praksi u mojoj Jedinici.

IACOP

Služili smo se iskustvom kolega iz Bugarske za strateško i godišnje planiranje temeljeno na ocjenjivanju rizika; ispunjavanju revizijskih dokumenata, upotrebi tehnika uzorkovanja.

IACOP



Ispitanici obuhvaćeni anketom za MTR pružili su pozitivne povratne informacije o prilikama koje pruža PEMPAL.

Ispitanici su, u prosjeku, ocijenili sljedeće prilike koje pruža PEMPAL iznimno pozitivno, dajući im ocjenu oko 4,4 - 4,6 od ukupno 5, u svim zajednicama prakse: prilike za izgradnju odnosa s kolegama u regiji; prilike za izgradnju baze znanja u svom području stručnosti, uključujući i to kako se funkcijama upravlja u različitim zemljama, te mogućnosti da se naučeno znanje na skupovima koje su organizirale zajednice prakse vrati u zemlju i podijeli sa svojim organizacijama.

POGLED U BUDUĆNOST

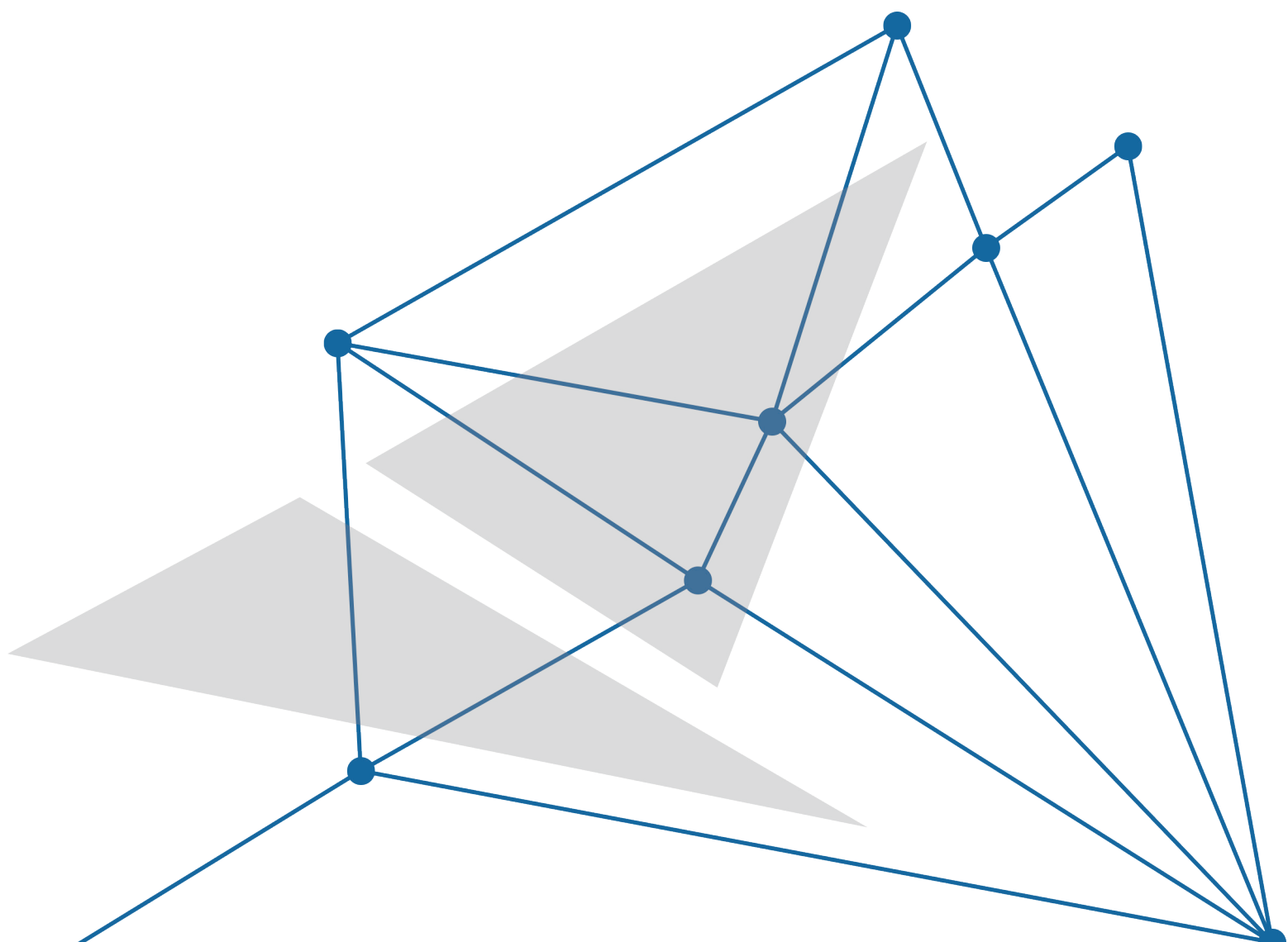
Uzimajući u obzir postojeće metodološke izazove, priče o uspjehu još uvijek predstavljaju glavni instrument za predstavljanje utjecaja programa, tako da je važno imati sustavni pristup prikupljanju i dokumentiranju takvih priča. IACOP trenutačno ispituje novi pristup mapiranju različitih vrsta vrijednosti služeći se pristupom Wenger-Trayner¹⁰ o čijoj će se upotrebi na razini cijele mreže raspravljati u sklopu iduće strategije.

¹⁰ Vidi

wenger-trayner.com/resources/publications/strategic-evaluation-of-network-activities/



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



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

BCOP je usredotočen na unapređenje upravljanja javnim rashodima kroz programsko planiranje proračuna, fiskalnu konsolidaciju, učinkovito upravljanje primanjima zaposlenih u javnom sektoru i unapređenje proračunske pismenosti i transparentnosti. TCOP je usredotočen na računovodstvo i financijsko izvještavanje u javnom sektoru, upotrebu informacijskih tehnologija u poslovanju riznice, upravljanje novčanim sredstvima i kontrole riznice. IACOP je usredotočen na uspostavljanje funkcije unutarnje revizije, uključujući razvoj vodiča dobre prakse unutarnje revizije i pojašnjavanje odnosa između unutarnje revizije, financijske inspekcije i vanjske revizije. Vrijedi napomenuti kako je regionalna studija PFM-a za regiju Europe i Srednje Azije koju je Banka provela 2012. godine potvrdila visok stupanj relevantnosti svih tema koje su COP-ovi PEMPAL-a izabrali za zemlje regije Europe i Srednje Azije.¹¹

I konzultacije uživo i ankete za članove upotrebljavaju se za utvrđivanje prioriteta koji zatim služe za pripremu akcijskih planova. Postupci određivanja prioriteta među aktivnostima uobičajeni su u svim zajednicama prakse i sastoje se od raznih pristupa, uključujući i odabir najčešćih tema za velike sastanke; te rjeđih tema za radne skupine i studijske posjete, pri čemu se konačni izbor provodi kroz kombinaciju glasanja članova i izbora / odobrenja izvršnih odbora zajednica prakse.

Format manjih radnih skupina sve se više upotrebljava kako bi se bolje udovoljilo potrebama članova.

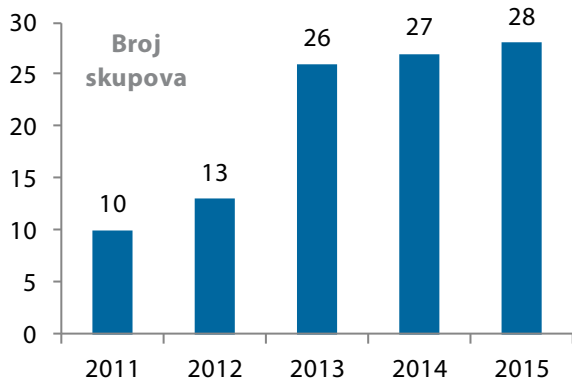
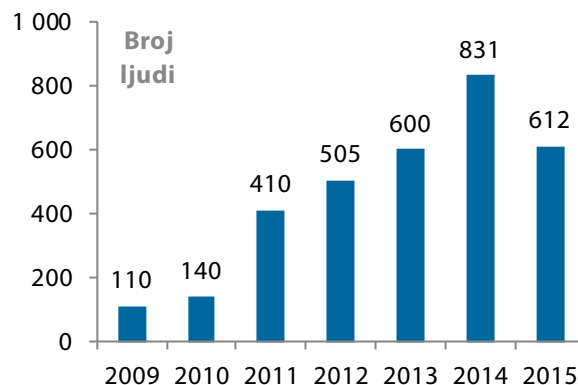
Tijekom 2015. devet se radnih skupina aktivno sastajalo: BCOP (2), TCOP (4) i IACOP (3). Te se skupine redovito sastaju, najčešće putem videokonferencije, s ciljem razmatranja i rješavanja konkretnih pitanja o PFM-u, koja su zajednička za podskup zemalja. Održano je 19 takvih sastanaka u KG 2015., u odnosu na 10 u KG 2014. te pet u KG 2012. Od tih 19 održanih sastanaka radnih skupina, BCOP i TCOP održali su osam sastanaka svaki, dok je IACOP održao tri.

U 2015. održano je 28 skupova koji su povezali 829 osoba iz 12 različitih zemalja, uključujući sedam skupova kojima su domaćini bili zemlje članice PEMPAL-a

(kako je prikazano na **grafikonima 3, 4 i tablici 1**). Od tih 28 skupova, 12 je održano putem videokonferencije. Od 829 povezanih osoba, 612 dolazi iz zemalja članica, 124 su tehnički stručnjaci resursnog tima za PFM, 81 pripada administrativnom osoblju, a 12 je promatrača.¹² Zemlje članice PEMPAL-a koje su bili domaćini skupova uključuju Albaniju, Armeniju, Hrvatsku, Gruziju, Kirgisku Republiku i Moldovu. Armeniju treba posebno spomenuti jer je bila zemlja domaćin i BCOP-a i IACOP-a tijekom godine.

¹¹ Usporedba prioriteta PFM-a za regiju koji su utvrđeni navedenom anketom te tematskih prioriteta COP-ova PEMPAL-a predstavljena je na sastanku Izvršnog odbora PEMPAL-a održanom u srpnju 2013.

¹² Navedeni podaci uključuju sastanke Upravnog odbora i Izvršnih odbora COP-ova. Tajništvo PEMPAL-a čini jezgra tima o tri člana, od kojih je svaki za zadužen za jedan COP i koji također imaju pristup timu prevoditelja za Svjetsku banku. Tehnički resursni timovi sastoje se od dva do tri ključna člana svakog COP-a te prema potrebi drugih stručnjaka za PFM. Većina je promatrača sudjelovala na plenarnoj sjednici BCOP-a 2015. u Armeniji, a došli su iz Ureda Svjetske banke za Armeniju koji se tamo nalazi. Predstavnici iz Euroazijske ekonomske komisije također su bili prisutni. Jezgru članstva PEMPAL-a (tj. osobe koje su prisustvovala na dva ili više skupa tijekom razdoblja MTR-a), čine 61 (BCOP), 119 (TCOP) i 65 (IACOP) osoba, što predstavlja mrežu od sveukupno 245 članova.

GRAFIKON 3: BROJ TEMATSKIH SKUPOVA**GRAFIKON 4: SUDIONICI NA SKUPOVIMA (IZ ZEMALJA ČLANICA)****TABLICA 1: SKUPOVI PEMPAL-A PREMA COP-U, DATUMU, LOKACIJI I FORMATU, 2015**

Datum	BCOP	TCOP	IACOP	Sve zajednice prakse	SC
Siječanj	(VC)	Austrija (C)			(VC)
Veljača	Armenija (A)				
Ožujak	Južna Afrika (C)	Južna Koreja (C)	Moldova (C)		
Travanj	(VC)	(VC) (VC)			(VC)
Svibanj	Poljska (B)	Albanija (A)	Nizozemska (C)		
Lipanj	(VC)	(VC)	Kirgiska Republika (B)		
Srpanj			Austrija (B)	Austrija (A-izvršni odbor COP-a)	Austrija
Kolovoz					
Rujan	(VC)		(VC)		
Listopad		(VC) Gruzija (B)	Armenija (B)(B)		
Studeni	(VC) Francuska (B)	(VC)			(VC)
Prosinac	Hrvatska (C)	(VC)			

(A) - plenarna sjednica COP-a**(B)** - sastanak manje skupine**(C)** - studijski posjet**(VC)** - videokonferencija

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

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

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



Zajednica prakse za proračun

- Fiskalna konsolidacija
- Upravljanje primanjima zaposlenih u javnom sektoru (dovršetak rada skupine)
- Proračunska pismenost i transparentnost
- Programsko planiranje proračuna

Zajednica prakse za riznicu

- Upravljanje novčanim sredstvima
- Upotreba informacijskih tehnologija u poslovanju riznice
- Računovodstveni standardi
- Reforme upravljanja javnim financijama u Austriji
- Razvoj uloge i funkcija riznice

Zajednica prakse za unutarnju reviziju

- Sustavi unutarnje revizije u drugim zemljama
- Moderna unutarnja revizija te financijsko upravljanje i kontrola
- Unutarnja financijska kontrola u javnom sektoru
- Odnos unutarnje revizije s financijskom inspekcijom i vanjskom revizijom (RIFIX) -
- Osiguranje kvalitete

Multidisciplinarne teme

- Razmatranje pregleda na sredini razdoblja Strategije PEMPAL-a za razdoblje 2012. – 2017. od strane rukovodstva .

Tijekom 2015., PEMPAL je raspravio o 27 ključnih aspekata teme PFM-a.¹³ Ti su aspekti navedeni u nastavku prema COP-u, uključujući

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

¹³ O tih 27 aspekata tema PFM-a raspravljalo se na 28 sastanaka održanih u KG 2015. Jedan sastanak nije uključen u ovaj broj jer se radilo isključivo o pripremi skupa za usporedne sastanke IACOP-a održane u listopadu u Armeniji. Sastanak je uključen u zbroj održanih videokonferencija te cjelokupan broj održanih sastanaka, s obzirom na to da je uključivao sudionike iz zemalja članica.

4.1

Zajednica prakse za proračun (BCOP)

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

Zajednica omogućava diskusije o zajedničkim izazovima zemalja članica na godišnjim plenarnim sastancima, dok se za fokusiranije diskusije o detaljnim pitanjima i uže ciljanoj pomoći zemljama članicama rad odvija unutar nekoliko radnih skupina. Radne skupine sastoje se od podskupina članova koji se redovitije sastaju kako bi raspravili i razmotrili zajedničke izazove:

- Radna skupina za upravljanje primanjima zaposlenih u javnom sektoru (koja će završiti s radom u FG 2016.)
- Radna skupina za proračunsku pismenost i transparentnost
- Radna skupina za programsko planiranje proračuna (nova, KG 2016.)

Radna skupina za upravljanje primanjima zaposlenih u javnom sektoru završit će svoj radni program 2016. Cilj ove Radne skupine, koja je pokrenuta u FG

2014., je učenje iz međunarodnih iskustava i razmjena iskustava među PEMPAL zemljama o načinima na koje se zemlje mogu nositi sa ključnim izazovima i slabostima u sustavima primanja zaposlenih u javnom sektoru i praksama u upravljanju primanjima. U razdoblju FG 2014. - FG 2016., Radna skupina je razmatrala primjenu modela za projekcije primanja zaposlenih u javnom sektoru i pristupe fleksibilnosti plaća u državnoj službi; korištenje IT sustava za upravljanje primanjima zaposlenih na primjeru studije slučaja Turske; iskustva zemalja Latinske Amerike u unaprjeđenju efikasnosti upravljanja ljudskim resursima; te studije slučajeva pojedinačnih zemalja u reformama primanja zaposlenih u javnom sektoru, uključujući naučene lekcije iz Kirgiske Republike, Hrvatske i Slovenije. Pod rezultate te radne skupine potpada i produbljeno znanje članova o nekoliko kritičnih problema u politici plaća i upravljanju primanjima zaposlenih u javnom sektoru. Time će se doprinijeti poboljšanom upravljanju primanjima zaposlenih u javnom sektoru te sveukupnoj jačoj održivosti proračuna s obzirom na to da velik dio javnih rashoda diljem regije Europe i srednje Azije odlazi na primanja zaposlenih u javnom sektoru. Tehničku podršku radnoj skupini daju Maya Gusarova i Zac Mills iz Svjetske banke.

Tematski prioriteti BCOP-a za 2014. - 2016.

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

- **unaprjeđenju alata za učinkovito fiskalno upravljanje** (tj. programsko planiranje proračuna, fiskalna pravila, dugoročno planiranje proračuna, upravljanje fiskalnim rizicima; planovi za upravljanje primanjima zaposlenih u javnom sektoru te konsolidaciju);
- **jačanju fiskalne transparentnosti i odgovornosti** s naglaskom na proračunsku pismenost, transparentnost i inicijative u pogledu sudjelovanja javnosti
- **razmjeni znanja** među a) zemljama članicama i pristupnicama OECD-a u Europi i srednjoj Aziji na godišnjim sastancima viših proračunskih zvaničnika b) proračunskim odjelima ministarstva financija naših 21 zemalja članica; c) drugim COP-ovima putem zajedničkih inicijativa ili aktivnosti
- **širenju međunarodno dostupnih podataka o zemljama PEMPAL-a** u pogledu proračunske transparentnosti, fiskalnih pravila, praksi programskog planiranja proračuna te fiskalnih rizika.

Cilj Radne skupine za proračunsku pismenost i transparentnost osnovane FG 2015. jest učiti iz međunarodnog iskustva u unaprjeđenju proračunske pismenosti građana te otvorenosti i dostupnosti proračuna.

Dosad je u 2015. godini Radna skupina prikupljala dokumentaciju praksi i stanja reformi zemalja članica putem ankete na internetu. Pregledane su i međunarodne analize slučajeva zemalja putem prezentacije studije Svjetske banke na temu praksi proračunske pismenosti. Pristupi za uključivanje građana u Kanadi, Ujedinjenoj Kraljevini, Ruskoj Federaciji i Hrvatskoj također su detaljnije istraženi. Krajem 2015. godine Radna je skupina tijekom studijskog posjeta ispitala proračune za građane te sudjelovanje građana u Hrvatskoj na državnoj i lokalnoj razini. U planu je ispitivanje inicijativa proračuna za građane i sudjelovanja javnosti sa fokusom na dobre prakse identificirane od strane Međunarodnog partnerstva za proračun početkom 2016. Zemlje PEMPAL-a s dobrim rezultatima, Ruska Federacija i Rumunjska, bit će uzete kao primjeri zajedno s Kirgiskom Republikom kao zemljom koja je najviše napredovala. Tijekom 2016. godine razvijat će se proizvod znanja na temu identificiranja izazova u izradi proračuna za građane te načina rješavanja tih izazova.

Nova radna skupina bit će pokrenuta FG 2017. na temu programskog planiranja proračuna, s obzirom da je ta tema i dalje od visokog prioriteta unatoč nekoliko plenarnih sjednica koje su već održane na temu takvih reformi. Mala delegacija BCOP-a je sudjelovala na godišnjim sastancima OECD-a na temu

učinka i rezultata u 2014. i 2015. radi prikupljanja ideja za rad skupine te će se u 2016. izraditi sažetak prijedloga na godišnjoj plenarnoj sjednici kako bi se utvrdio interes i upisi zemalja članica u tu skupinu. Već su sastavljeni preliminarni planovi za ispitivanje provedenih reformi u Ruskoj Federaciji te za međunarodnu usporedbu putem ankete OECD-a o planiranju proračuna prema učinku (u proljeću 2016.)

Održana je plenarna sjednica 2015. na temu planova fiskalne konsolidacije.

S obzirom na mjere koje se primjenjuju diljem zemalja članica PEMPAL-a radi oporavka od svjetske gospodarske krize iz 2008. godine, članovi BCOP-a odabrali su fiskalnu konsolidaciju kao glavnu temu za plenarnu sjednicu 2015. Tako je sjednica bila usmjerena na iskustvo, lekcije, alate te primjere fiskalne konsolidacije koje su dale zemlje. Sljedeća će se takva sjednica održati početkom 2016. na kojoj će se, prema odluci članova, raspravljati o fiskalnim pravilima za učinkovito i održivo planiranje proračuna.

Tijekom 2015. godine BCOP je organizirao sveukupno 10 skupova, uključujući jednu plenarnu sjednicu, dva manja sastanka radne skupine, dva studijska posjeta te pet tematskih videokonferencija. Uz to, predstavnici BCOP-a također su sudjelovali na godišnjem sastanku OECD-a za visoke dužnosnike odgovorne za proračun zemalja srednje istočne i jugoistočne Europe (CESEE).

Detalji o svakom skupu BCOP-a održanom u 2015. godini, uključujući ciljeve i rezultate, navedeni su u prilogu 2.

TABLICA 2: PUBLIC AVAILABILITY OF KEY BUDGET DOCUMENTS IN PEMPAL COUNTRIES IN 2015

Zemlja	Pret-proračunski izvještaj	Prijedlog proračuna izvršne vlasti	Doneseni proračun	Proračun za građane	Izveštaji tijekom godine	Polu-godišnji izvještaji	Izveštaji na kraju godine	Revizorska izvješća
Albanija	Green	Green	Green	Red	Green	Red	Yellow	Green
Armenija	Green	Green	Green	Red	Green	Red	Green	Green
Azerbajdžan	Red	Green	Green	Green	Green	Red	Green	Green
Bjelorusija	Yellow	Yellow	Green	Red	Red	Green	Green	Yellow
BIH	Green	Green	Green	Red	Green	Red	Green	Green
Bugarska	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
Hrvatska	Green	Green	Green	Green	Green	Red	Green	Green
Češka	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
Gruzija	Green	Green	Green	Green	Green	Red	Green	Green
Mađarska	Red	Green	Green	Red	Green	Red	Green	Green
Kazahstan	Green	Green	Green	Red	Green	Green	Green	Green
Kirgistan	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
Makedonija	Red	Green	Green	Red	Green	Yellow	Green	Green
Moldavija	Green	Green	Green	Red	Green	Green	Green	Green
Rumunjska	Green	Green	Green	Red	Green	Green	Green	Green
Rusija	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
Srbija	Red	Green	Green	Red	Green	Red	Green	Green
Tadžikistan	Green	Green	Green	Green	Green	Red	Orange	Yellow
Turska	Orange	Green	Green	Red	Green	Green	Green	Green
Ukrajina	Green	Green	Green	Red	Green	Red	Green	Green
Uzbekistan	Green	Yellow	Green	Red	Yellow	Red	Green	Yellow
Javna dostupnost (broj zemalja)	15	19	21	8	19	10	20	18

■ Javno dostupno
 ■ Dostupno za internu uporabu
 ■ Kasno objavljeno
 ■ Nije sastavljeno

Uključene su sve zemlje članice PEMPAL-a osim Kosova i Crne Gore

Kombinirani su rezultati iz ankete PEMPAL-a za 2015. i ankete o Indeksu otvorenosti proračuna.

4.2

Zajednica prakse za riznicu (TCOP)

Cilj aktivnosti TCOP-a jačanje je državne funkcije riznice putem:

- potpore i omogućavanja promicanja reformi PFM-a u zemljama članicama PEMPAL-a, s fokusom na reforme aktivnosti državne riznice;
- pružanja kvalitetnih resursa i usluga znanja o temama od prioritetnog profesionalnog interesa za članove TCOP-a;
- izgradnje i unaprjeđenja iznimno profesionalne zajednice stručnjaka za riznicu koji su zainteresirani za promicanje reformi riznice u kontekstu širih reformi PFM-a, kao dio opće mreže PEMPAL-a, u srednjoj Europi i srednjoj Aziji;
- uključenja visokih rukovoditelja riznice i ministarstava financija iz zemalja članica u pružanje potpore aktivnostima TCOP-a i mreži PEMPAL općenito.

Tematski prioriteti TCOP-a za razdoblje 2014. - 2016.

Tijekom razdoblja 2014. - 2016. TCOP je svoje aktivnosti organizirao prema sljedećim glavnim temama:

- **upravljanje novčanim sredstvima i izrada njihovih projekcija**, rasprave o različitim pristupima poboljšanju upravljanja novčanim sredstvima u zemljama članicama TCOP-a (konsolidacija gotovinskih salda te izrada jedinstvenog računa riznice (TSA), unaprjeđenje pravovremenosti zapisa i izvještaja o novčanim tokovima, alati za izradu novčanih projekcija itd.)
- **kontrola riznice i razvoj funkcije riznice**, bavljenje različitim aspektima kontrola riznice (kontrola rezerviranih sredstava, sprječavanje nastanka nepodmirenih obveza s naslova rashoda itd.) te rasprave o međunarodnim trendovima u razvoju funkcije državne riznice
- **upotreba informacijskih tehnologija u poslovanju riznice**, usmjerenost na iskustva provedbe informacijskog sustava financijskog upravljanja u zemljama PEMPAL-a te diljem svijeta
- **računovodstvo i financijsko izvještavanje u javnom sektoru**, s posebnim fokusom na ocjenu računovodstvenih standarda i praksi državnog javnog sektora u odnosu na zahtjeve međunarodnih računovodstvenih standarda za javni sektor (IPSAS)

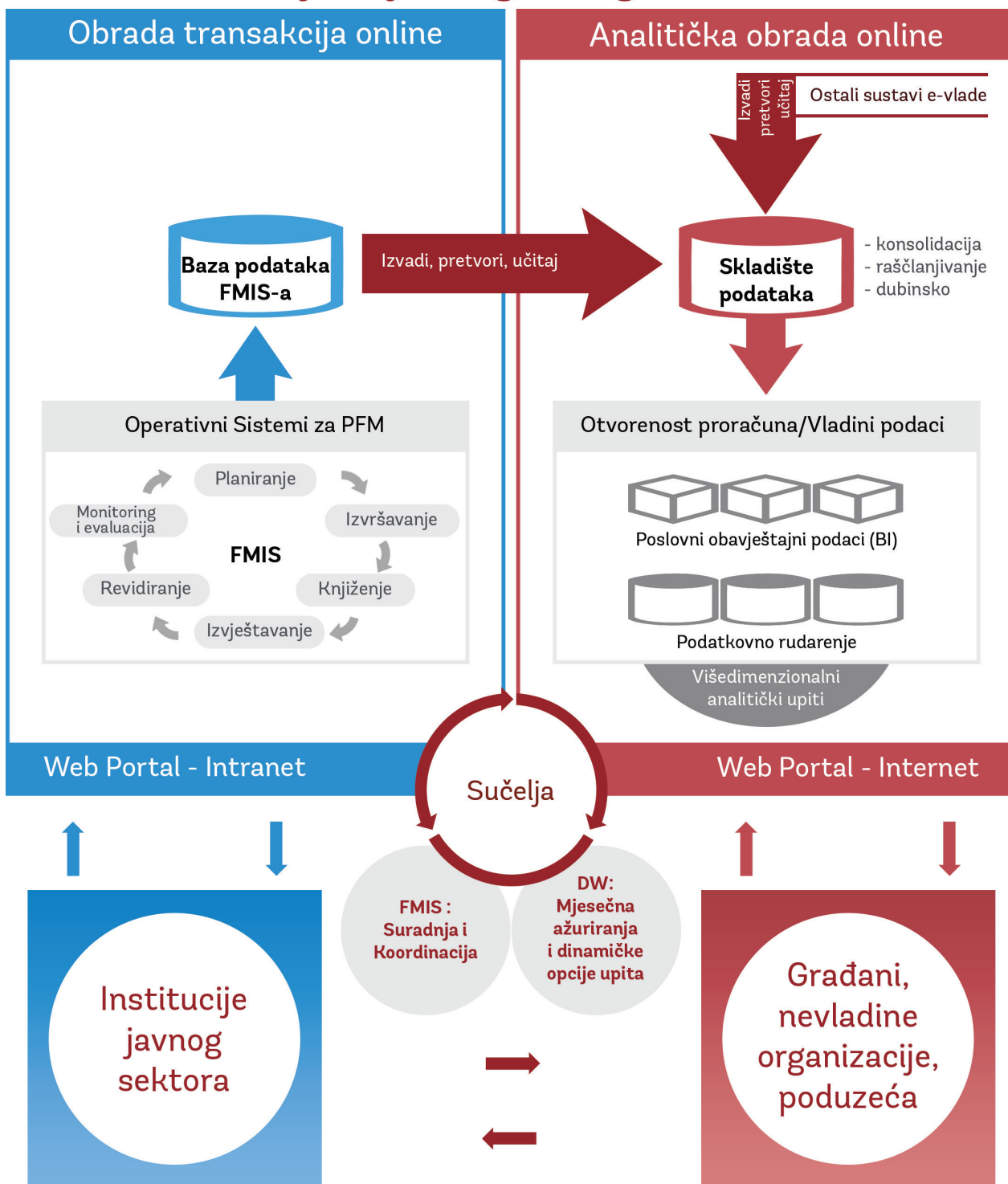
SLIKA 3: RJEŠENJA INTEGRIRANOG FMIS-A

ZAŠTO INTEGRIRANI FMIS?

CILJ

- + Održivo upravljanje javnim resursima
- + Učinkovito pružanje javnih usluga
- + Otvorena i odgovorna vlada

Rješenja integriranog FMIS-a



Izvor: Pitanja integracije FMIS-a o kojima je raspravljala i koja je iznijela Radna skupina TCOP-a za upotrebu informacijske tehnologije u sustavima riznice.

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

(obično putem videokonferencije) radi raspravljanja i rješavanja zajedničkih problema. Radne skupine koje su djelovale u 2015. godini bile su:

Radna skupina za upotrebu informacijskih tehnologija u poslovanju riznice.

Ova je tematska skupina osnovana 2013. te služi kao platforma za razmjenu iskustva i znanja stručnjaka iz 10 zemalja članica. Većina zemalja TCOP-a trenutačno razvija svoje informacijske sustave riznice te mnoge od njih ili razmišljaju ili su već u procesu širenja funkcionalnosti sustava te stvaranja integriranih informacijskih sustava za financijsko upravljanje. Od svojeg osnivanja, skupina je održala četiri tematske videokonferencije, dva studijska posjeta (u Ankaru u Turskoj - 2013. i Seulu u Južnoj Koreji - 2015.) te dvije tematske radionice (u Minsku u Bjelarusu 2014. te u Tbilisiju u Gruziji - 2015.). Studijskim posjetom Seulu u ožujku 2015. pružena je dobra prilika članovima skupine da nauče o glavnim obilježjima informacijskog sustava „dBrain“ koji se upotrebljava u sustavu upravljanja javnim financijama u Južnoj Koreji te se smatra jednim od najnaprednijih sustava te vrste na svijetu. U listopadu 2015. skupina se sastala u Tbilisiju da bi raspravila o iskustvu Gruzije u provedbi informacijskog sustava upravljanja javnim financijama, od faze izrade do faze nakon implementacije. Videokonferencija koja se održala u lipnju 2015. prethodila je skupu u Tbilisiju, a na njoj su se članovi skupine upoznali s mehanizmom interakcije sustava riznice Gruzije i elektroničkog sustava za nabavu kojim se služi Državna agencija za nabavu Pristup Bjelarusu u pogledu jamčenja sigurnosti vlastitog informacijskog sustava PFM-a bio je predmet rasprave tematske videokonferencije u prosincu 2015. Skupina će nastaviti sa svojim radom u 2016.

Tematska skupina za upravljanje novčanim sredstvima,

sastoji se od 13 zemalja članica TCOP-a te je osnovana 2014. godine na inicijativu nekoliko zemalja TCOP-a zainteresiranih za rješavanje niza izazova pri upravljanju likvidnošću te zbog želje za prelaskom s pasivnog upravljanja novčanim sredstvima na prakse aktivnijeg upravljanja njima. U 2015. godini skupina se sastala na tri skupa: plenarnoj

sjednici TCOP-a u Albaniji te dvije videokonferencije. U Tirani su članovi skupine razmijenili iskustva iz razvoja praksi upravljanja novčanim sredstvima te su se upoznali s iskustvom zemlje domaćina u upravljanju likvidnošću. Videokonferencija u travnju 2015. bila je dobra prilika da se članovi skupine upoznaju s pristupom Azerbajdžana u pogledu upravljanja novčanim sredstvima i izradom njihovih projekcija dok je videokonferencija u listopadu bila posvećena raspravama o modelima jedinstvenog računa riznice. Otkad je skupina osnovana, raspravljalo se o nekoliko zemalja u pogledu praksi upravljanja novčanim sredstvima i izradom projekcija, uključujući o iskustvu Turske, Azerbajdžana, Ruske Federacije, Moldove i Gruzije. Skupina će nastaviti sa svojim aktivnostima u 2016.

Tematske skupine za računovodstvo i izvještavanje rade

u sklopu TCOP-a još od 2013.

Skupina za računovodstvene standarde

uključuje sedam zemalja TCOP-a koje su zainteresirane za raspravu o izazovima reformi računovodstva u javnom sektoru, koje uključuju prijelaz na širu upotrebu elemenata obračunskog računovodstva te uvođenje računovodstvenih standarda za državni javni sektor, koji su različito usklađeni s međunarodnim računovodstvenim standardima za javni sektor (IPSAS). Skupina se tijekom proteklih godina sastajala u nekoliko navrata (sastanci uživo u Makedoniji, Gruziji i Crnoj Gori) te je raspravljala o nekoliko prioriternih problema s kojima su suočeni njezini članovi. U travnju 2015. skupina je organizirala videokonferenciju za raspravu na temu priručnika pod nazivom „Ocjena računovodstva i revizije u javnom sektoru u odnosu na međunarodne standarde“. Priručnik omogućava zemljama da ocjene prevladavajuća odstupanja te utire put ka usklađenosti s IPSAS-om. Skupina će nastaviti sa svojim aktivnostima u 2016.

Tematske skupine za računovodstvo za javnu imovinu te konsolidaciju financijskih izvještaja

nisu se sastale u 2015., ali je njihov rad bio usmjeren na razvoj sažetaka radi dokumentiranja rezultata njihovih prethodnih aktivnosti. Sažeti izvještaj o skupini za javnu imovinu dovršen je 2015. te je objavljen na internetskoj stranici PEMPAL-a. Druga skupina dovršava svoj rad na razvoju Smjernica za konsolidaciju financijskih izvještaja, koje će biti objavljene na internetskoj stranici odmah po završetku.



Razvoj uloge i funkcija riznice. Tijekom plenarne sjednice TCOP-a u Tirani, u Albaniji, u svibnju 2015., donesena je odluka o osnivanju nove tematske skupine za podršku raspravama i planovima zemalja članica u pogledu uloge riznice koja se mijenja. Dolazak automatiziranih sustava i procesa te donošenje međunarodnih standarda izvještavanja novi su zahtjevi za riznice. Skupina, koja se sastoji od 12 zemalja članica, održala je svoju prvu videokonferenciju u studenom 2015. Mark Silins, stručnjak Svjetske banke za PMF, koji surađuje s TCOP-om, održao je izlaganje na temu razvoja uloge funkcije riznice. Putem videokonferencije raspravljalo se i o slučaju Azerbajdžana. Skupina će nastaviti sa svojim radom u 2016.

Tijekom 2015. godine TCOP je organizirao sveukupno 10 skupova, uključujući jednu plenarnu sjednicu, dva studijska posjeta, sastanak manje skupine te šest tematskih videokonferencija.

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



4.3

Zajednica prakse za unutarnju reviziju (IACOP)

U skladu sa svojim nedavnim strateškim planom,¹⁴ IACOP pruža podršku svojim zemljama članicama pri uspostavi modernog i učinkovitog sustava unutarnje revizije koji udovoljava međunarodnim standardima te najboljim praksama i ključan je za dobro upravljanje te odgovornost u javnom sektoru. Nakon donesene odluke na plenarnoj sjednici IACOP-a, osnovano je pet radnih/tematskih skupina u razdoblju od 2013. godine, koje zemljama članicama nude dodatne mogućnosti rješavanja prioritetnih pitanja te punjenja praznina tamo gdje nisu uspostavljene jasne međunarodne dobre prakse za unutarnju reviziju u javnom sektoru. U 2012. zatvorena je Radna skupina za priručnik o unutarnjoj reviziji te je napravljen i objavljen

predložak priručnika dobre prakse za unutarnju reviziju. Proizvodi znanja o dobrim praksama koje je razvio IACOP rezultat su opsežne razmjene ideja, iskustva i znanja o praksama u dotičnim zemljama među članovima. U prosjeku, potrebne su dvije godine za razvoj jednog proizvoda znanja o dobrim praksama. Tim se dobrim praksama služe zemlje članice kao izvorom informacija za svoje reforme unutarnje revizije te kao vodiljama pri razvoju odgovarajućih dokumenata. Smatraju se jedinstvenim proizvodima znanja od velike vrijednosti, koji su rezultat kolektivnog rada donositelja političkih odluka i stručnjaka iz 23 zemlje članice IACOP-a.

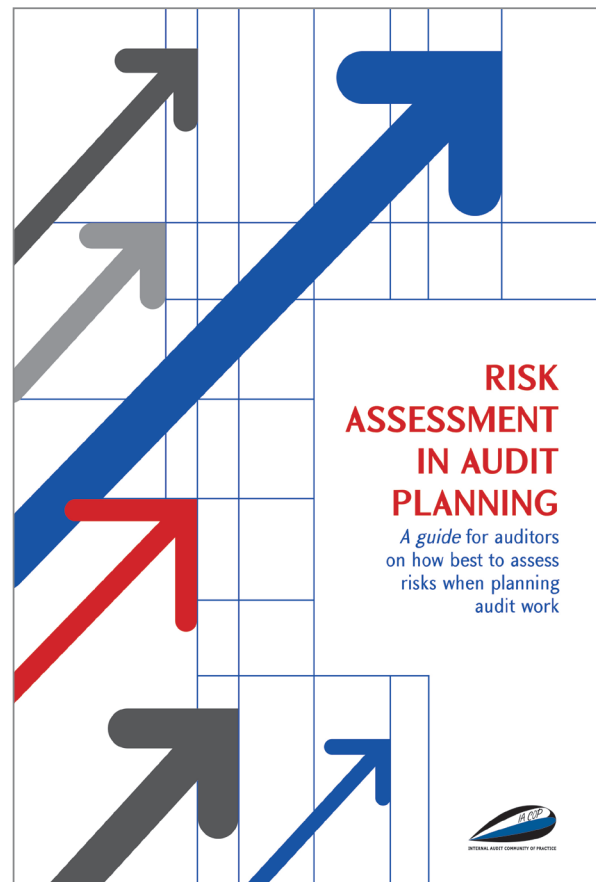
¹⁴ Poveznica na internetsku stranicu PEMPAL-a:

www.pempal.org/about/action-plans/iacop

Proizvodi znanja IACOP-a o dobrim praksama koje je razvila sama zajednica referentan su materijal za dobre prakse diljem svijeta. Dopršeni proizvodi i oni koji su još u pripremi:

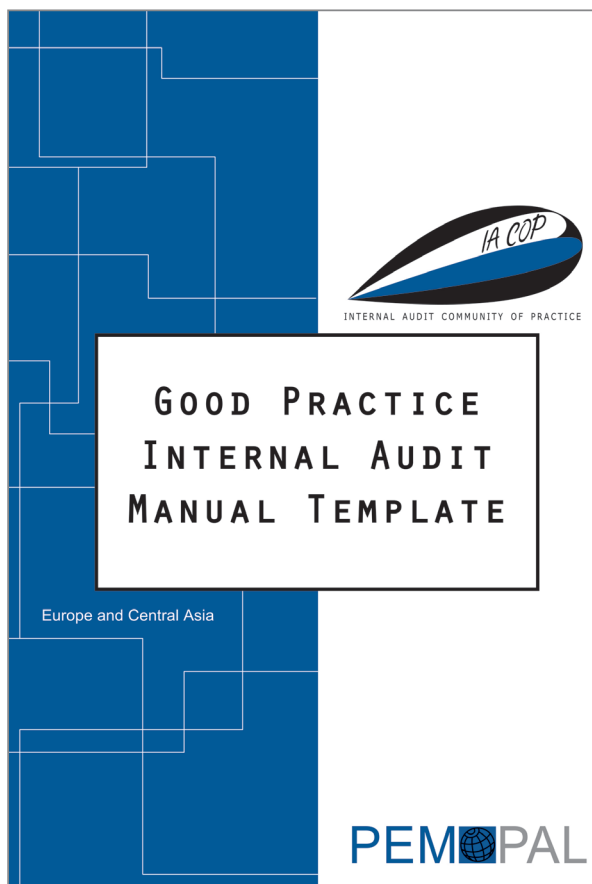
1. Predložak priručnika dobre prakse unutarnje revizije (završen i objavljen)
2. Predložak priručnika dobre prakse za kontinuirano stručno usavršavanje (završen i objavljen)
3. Korpus znanja unutarnje revizije (završen i objavljen)
4. Procjena rizika i planiranje revizije (završen i objavljen)
5. Sažetak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

IACOP također priprema službena priopćenja na kraju svake plenarne sjednice i tematskog sastanka kako bi se saželi ključni zaključci doneseni na dotičnom skupu. Oni također predstavljaju ključni vodič kroz reforme za zemlje članice.



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

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



Mnoge su radne skupine postojale u sklopu IACOP-a za potrebe razvoja proizvoda znanja. U 2015. godini sljedeće su se skupine aktivno sastajale: Radna skupina za RIFIX te Radna skupina za osiguranje kvalitete. Zemlje članice također su se sastajale kako bi pronašle praktična rješenja za izazove u provedbi moderne unutarnje revizije i financijskog upravljanja i kontrole.

Radna skupina za RIFIX namjerava utvrditi glavne razlike između unutarnje revizije i vanjske revizije te između vrhovne revizijske institucije i financijske inspekcije, ne samo na idejnoj razini nego i zauzimanjem stajališta IACOP-a o ključnim problemima na temelju iskustva provedbe reformi. Skupina, koja se sastojala od predstavnika svih 23 zemalja

članica, sastala se 2015. u Armeniji radi učenja iz najboljih praksi država, završetka i odobrenja Sažetka prijedloga dobrih praksi za RIFIX, poticanja razvoja predložka dobrih praksi sporazuma o suradnji između unutarnje revizije i financijske inspekcije/vanjske revizije te učenja iz armenskog iskustva u reformama unutarnje revizije.

Radna skupina za osiguranje kvalitete namjerava razviti pristup IACOP-a za povremenu unutarnju ocjenu i vanjsku ocjenu koje daju središnje harmonizacijske jedinice. Na sastanku skupine u Armeniji 2015. godine prisustvovalo je 13 zemalja s ciljem dovršetka sustava ocjenjivanja PEMPAL-ovog pristupa vanjskog ocjeni, potvrde Vodiča dobre prakse za ocjenu kvalitete unutarnje revizije u javnom sektoru te rasprave o mogućoj primjeni Vodiča u zemljama IACOP-a. Taj je Vodič još jedan značajan proizvod znanja za IACOP te pruža jedinstvene smjernice za primjenu Međunarodnog okvira stručnih praksi te Međunarodnih standarda za stručnu provedbu unutarnje revizije za osiguranje kvalitete unutarnje revizije u javnom sektoru.

U 2015. organiziran je i tematski sastanak na temu moderne unutarnje revizije i financijskog upravljanja i kontrole s ciljem razmatranja praktične primjene ciklusa revizije te različitih vrsta modela revizije, uključujući IT rješenja. Zemlje članice sastale su se u Kirgiskoj Republici kako bi razmijenile iskustva i znanja koje su stekle iz naprednih praksi i aktivnosti unutarnje revizije, financijskog upravljanja i kontrole središnjih harmonizacijskih jedinica.

IACOP je 2015. godine organizirao sedam skupova, što je uključivalo četiri manja sastanka skupina, dva studijska posjeta i jednu videokonferenciju za pripremu skupova.

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

4.4

Sastanak Izvršnih odbora svih Zajednica prakse

Datum: 15. – 17. srpnja 2015.

Mjesto održavanja: Beč, Austrija

Na glavnom je sastanku održanom 16. i 17. srpnja sudjelovalo 20 voditelja zajednica prakse PEMPAL-a koji su predstavljali 13 zemalja članica (Albanija, Azerbajdžan, Bjelarus, Bosna i Hercegovina, Bugarska, Hrvatska, Gruzija, Mađarska, Kazahstan, Kirgiska Republika, Moldova, Ruska Federacija i Ukrajina). Sudjelovali su i ključni razvojni partneri programa zastupani u Upravnom odboru (Svjetska banka, Ministarstvo financija Ruske Federacije i švicarsko Državno tajništvo za ekonomske poslove (SECO)).

Cilj sastanka bio je ustanoviti provodi li se Strategija PEMPAL-a za razdoblje 2012. – 2017. učinkovito te prepoznati probleme ili prilagodbe potrebne s obzirom na iskustvo u provedbi u posljednje dvije i pol godine. Glavnom su sastanku prethodili paralelni sastanci izvršnih odbora svih triju zajednica prakse održani 15. srpnja. Na tim se sastancima raspravljalo o pitanjima povezanim s provedbom akcijskih planova zajednica prakse. IACOP je isto tako prisustvovao dodatnom izlaganju Saveznog ministarstva financija u Beču (informacije o tome navedene su zasebno u **Prilogu 2**).

Rezultati sastanka: Izvršni je odbor PEMPAL-a zaključio kako izvorni ciljevi Strategije PEMPAL-a i dalje vrijede te da PEMPAL dobro napreduje na svim razinama. Rukovodstvo stoga nije utvrdilo potrebu za promjenama u oblikovanju ciljeva Strategije. Glavni rizik na koji je pregled ukazao povezan je s održivošću mreže nakon isteka razdoblja važenja trenutne Strategije. Dogovorenim pristupom rješavanja rizika u pogledu održivosti zahtijeva se pojašnjenje strateške vizije o dugoročnijoj budućnosti PEMPAL-a. Odlučeno je da se vizija sljedeće strategije oblikuje do lipnja 2016. te da se prihvati na sastanku Izvršnog odbora sljedeće godine. Donijeto je i nekoliko odluka u vezi s posebnim akcijama u okviru postojeće Strategije koje su bile obuhvaćene dodatkom koji će se staviti na internetsku-stranicu pored strategije.

www.pempal.org/strategy

Usuglašena je i tablica s prioritetnim akcijama koja će se provesti tijekom završnih godina strategije kako bi se osiguralo potpuno ostvarenje ciljeva strategije.

Krajem glavnog sastanka, 17. srpnja, Upravni odbor PEMPAL-a sastao se kako bi prihvatio odluke i preporuke Izvršnog odbora PEMPAL-a.

Materijali se mogu naći na sljedećoj poveznici:

www.pempal.org/event/read/144



4.5

Sastanci Upravnog odbora

Upravni odbor, upravljačko tijelo mreže PEMPAL-a, sastao se četiri puta

2015. – tri puta putem videokonferencije i jednom uživo u Beču, u Austriji, kada je održana i plenarna sjednica izvršnih odbora COP-ova o pregledu na sredini razdoblja (MTR) Strategije PEMPAL-a za razdoblje 2012.-2017. Zapisnicima sa sastanka dostupni su putem stranice

www.pempal.org/event/sc_meetings/

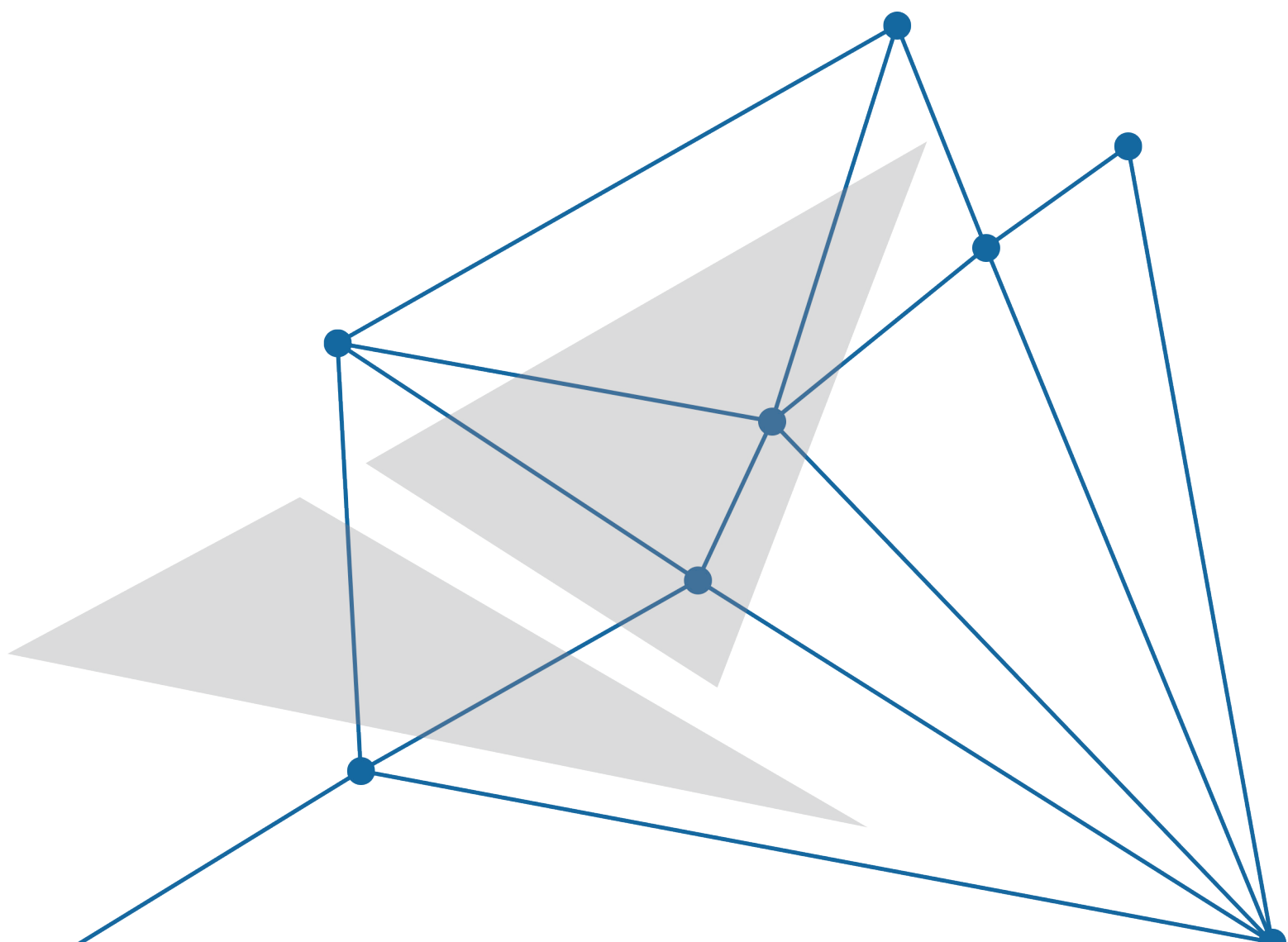
Za više informacija o njihovim aktivnostima vidjeti odjeljak 6.1.

POGLED U BUDUĆNOST

Upravni odbor odobrio je proračune za financijsku godinu 2017. (financijska godina 2016.-2017.) početkom 2016. uz navod planiranih aktivnih programa rada COP-ova tijekom nadolazeće godine tako da se očekuje da će se Cilj za izlazni rezultat 1 i dalje postizati. Usto, značajni resursi ključnih dionika PEMPAL-a, to jest, resursnih timova, izvršnih odbora, donatora, namijenjeni su za razvoj Strategije PEMPAL-a za razdoblje 2017.-2022. Očekuje se da će proces završiti u drugoj polovini 2016. i njime će se postaviti temelji za strateške prioritete tijekom sljedećih pet godina.



REZULTATI PEMPAL-A: KVALITETNI RESURSI I USLUGE PRUŽENI ČLANOVIMA



U MTR-u strategije provedenom 2015. potvrđen je dobar napredak u postizanju Cilja za izlazni rezultat 2.

Pregledom su utvrđeni čvrsti dokazi o visokoj i rastućoj razini zadovoljstva članova s kvalitetom resursa i usluga

koje pruža mreža. Izazov za budućnost je održati visoku sveukupnu kvalitetu i dodatno unaprijediti kvalitetu materijala istodobno potičući intenzivnije sudjelovanje članova u proizvodnji resursa znanja i postupnom smanjenju doprinosa resursnih timova.



5.1

Kvalitetni resursi

Materijale koje je osigurao PEMPAL većina ispitanika u anketama COP-a za pregled MTR ocijenila je kao materijale dobre kvalitete ili visoke kvalitete, što pokazuje povećanje u odnosu na rezultate vanjske evaluacije iz 2012. godine za većinu tipova materijala. Ključna usluga članovima je pružanje proizvoda znanja koji su povezani s reformama PFM-a i koje u mnogo slučajeva razvijaju sami članovi kako bi im ti proizvodi pomogli u radu. To uključuje uspoređivanje

s napretkom reformi u zemljama unutar i izvan regije PEMPAL-a radi utvrđivanja dobre prakse i razmjene izazova reformi i rješenja. To se radi putem prezentacija i razgovora s predstavnicima zemalja te putem formalnih i neformalnih anketa kojima se dokumentira status reformi. Drugi proizvodi znanja kreću se od smjernica koje su pripremile zemlje služeći se najnovijim međunarodnim pristupima prilagođenim njihovim lokalnim kontekstima do tehničkih materijala PFM-a prevedenih na jezike PEMPAL-a radi pružanja podrške reformskim procesima (na primjer, smjernice MMF-a, Svjetske banke, OECD-a).

Citati donatora

Ministarstvo financija Ruske Federacije

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

Državno tajništvo za ekonomske poslove (SECO)

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

Tijekom 2015., PEMPAL je podijelio 514 značajnih dokumenata o PFM-u kao prilog za rasprave.

To je uključivalo 314 prezentacija u PowerPointu s prikazom slučajeva pojedinih zemalja, najnovije pristupe i ishode rasprava i 200 prevedenih dokumenata koji su bili podijeljeni svim našim članicama kako bi one dobile pristup informacijama i razmijenile informacije na službenim jezicima PEMPAL-a – engleskom, ruskom i bosansko-hrvatsko-srpskom. Poveznice na ključne resurse koje je COP razvio i razmijenio tijekom 2015. nalaze se u **Prilogu 3.**



5.2

Mrežne usluge

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

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

5.2.1

Resursni timovi COP-ova

U podnescima COP-ova povezanim s MTR-om za 2015., sva su tri izvršni odbora ocijenila podršku tehničkih resursnih timova kao vrlo zadovoljavajuću. Resursni se timovi sastoje

od jezgri timova koje pružaju svakodnevnu podršku za pripremanje skupova,¹⁵ te tematskih stručnjaka, koji se angažiraju ovisno o tehničkim potrebama teme koja se razmatra. Ostali međunarodni stručnjaci angažiraju se kao govornici ili za tehničku kratkoročnu podršku, ovisno o sadržajnim zahtjevima akcijskih planova COP-ova.

¹⁵ Zadaće koje se ispunjavaju zajednički ili pod vodstvom Izvršnih odbora COP-ova uključuju osmišljavanje programa i anketa, pronalaženje izvora za tehničke materijale i stručnjaka, posredovanje u radnim skupinama i skupinama za raspravu, razvijanje i upravljanje proračunima COP-ova i provođenje inicijativa za unaprjeđenje mreže.

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

To je odraženo u sve manjem oslanjanju na međunarodne stručnjake zbog toga što COP-ovi organiziraju veći dio programa. U padu u broju stručnjaka od 241 iz KG 2013. na 124 u KG 2015.¹⁶ odražen povećan stupanj upotrebe radnih skupina, pri čemu su zemlje aktivnije angažirane u provođenju sadržaja programa, a svaku skupinu vodi zemlja resursa koja osigurava vodeće stručnjake.

U 2015., Resursni timovi COP-ova koji pružaju podršku Izvršnim odborima ostali su isti kao proteklih godina.

Jezgru tima čine Elena Nikulina (voditeljica projektnog tima PEMPAL-a/vodeća koordinatorica TCOP-a), Ion Chicu (savjetnik TCOP-a/savjetnik za rad programa), Maya Gusarova (vodeća koordinatorica BCOP-a), Deanna Aubrey (BCOP članica Stručnog tima/strateška savjetnica za mrežu), Naida Čaršimamović Vukotić (članica Stručnog tima BCOP-a), Arman Vatyan (vodeći koordinator IACOP-a), Diana Grosu-Axenti (članica Stručnog tima IACOP-a). Marius Koen provodi strateški nadzor nad IACOP/ PEMPAL-om kao član Upravnog odbora. Nina Duduchava također pruža podršku za provedbu elektroničkih anketa provedenih nakon skupova.

TABLICA 3: PODRŠKA RESURSNIH TIMOVA I MEĐUNARODNIH STRUČNJAKA

	KG 2013.	KG 2014.	KG 2015.
Skupovi	26	27	28
PEMPAL Sudionici	600	831	612
Resursni timovi i međunarodni stručnjaci	241	160	124

5.2.2 Tajništvo

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

Funkcija Tajništva uključuje: organizaciju skupova uživo, odnosno koordinaciju poziva na skupove, organizaciju letova, smještaja, viza, prijevoda, mjesta događanja te je zadužena za ugovaranje, podjelu dokumenata, pružanje

pozadinskih materijala za rasprave Upravnog odbora, npr. glede izmjena internih propisa, pružanja ažuriranih informacija o proračunima COP-ova; zatim je zadužena za monitoring učinka na temelju sveobuhvatnog skupa pokazatelja, pripremu izvještaja o napretku i godišnjih izvještaja, održavanje i uređivanje PEMPAL-ove internetske stranice i biltena, vođenje evidencije o PEMPAL-ovim skupovima i vođenje virtualne biblioteke, kao i za organiziranje sastanaka online. Kao dio uloge Tajništva, upravlja i koordinira *online* resursne materijale i komunikaciju, kao što je PEMPAL-ova internetska stranica te sastanci putem videokonferencije i drugih tehnologija.

¹⁶ Tajništvo priprema izvještaje na osnovi kalendarske godine (KG).

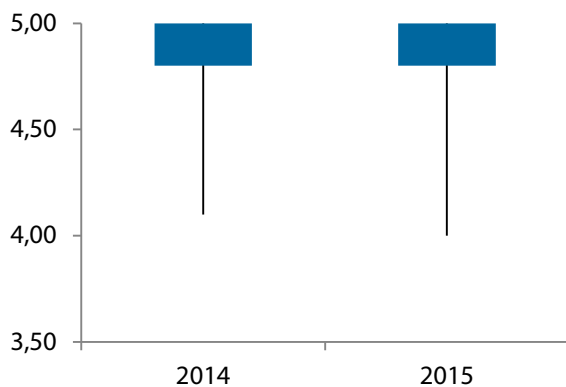
U prvoj polovini 2015. funkciju Tajništva PEMPAL-a obavljao je slovenski Centar za financijsku izvrsnost na temelju ugovora sa Svjetskom bankom. Voditelj tima bio je Gasper Plesco (voditelj Tajništva), a tim je uključivao Bojanu Crnadak, (TCOP), Živu Lautar (BCOP), i Matiju Milotiča (IACOP). Nažalost, Centar za financijsku izvrsnost odlučio je da neće produljiti ugovor s PEMPAL-om nakon lipnja 2015. tako da je taj tim trebalo hitno zamijeniti pa je usluge tijekom ostatka godine pružao novi tim Tajništva uspostavljen u uredu Svjetske banke u Moskvi, koji čine Ekaterina Zaleeva (koordinatrica TCOP-a), Ksenia Galantsova (koordinatrica BCOP-a) i Kristina Zaituna (koordinatrica IACOP-a). Na temelju odluke Upravnog odbora očekuje se da će ovaj prijelazni aranžman potrajati do kraja tekućeg razdoblja strategije u lipnju 2017.

U podnescima COP-ova povezanim s MTR-om za 2015., usluge

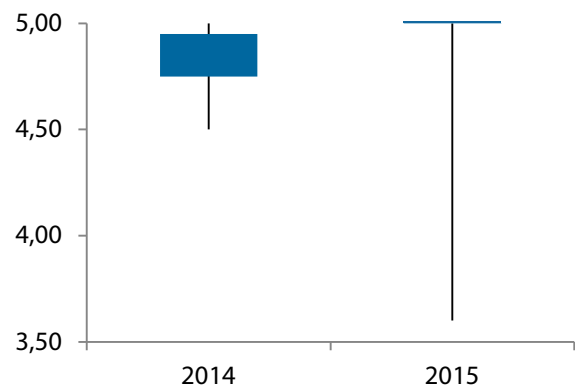
Tajništva ocijenjene su kao **visoko zadovoljavajuće** u BCOP-u, te **zadovoljavajuće** u TCOP-u i IACOP-u.

Ispitanici koji su odgovorili na anketu za pregled MTR također su dali pozitivne povratne informacije o učinku Tajništva. Ankete nakon skupova ostale su u velikom dijelu pozitivne u pogledu usluga Tajništva (logistička organizacija i upravljanje skupovima) u KG 2015., no bilo je promjena unutar funkcije Tajništva u smislu određenih nižih ocjena skupova u KG 2015. zbog toga što je novi tim koji je bio hitno uspostavljen morao prolaziti obuku na radnom mjestu tijekom pripreme i provedbe skupova. Međutim, krajem KG 2015. zadnji je skup ocijenjen s 4,8/5,0 za kvalitetu organizacije, a s 5,0/5,0 za kvalitetu administracije. Ukupno gledajući, tranzicija je prošla glatko i mnogo bolje nego što se to očekivalo, a zbog posvećenosti tima.

GRAFIKON 5: KVALITETA ORGANIZACIJE



GRAFIKON 6: KVALITETA VOĐENJA



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

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

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

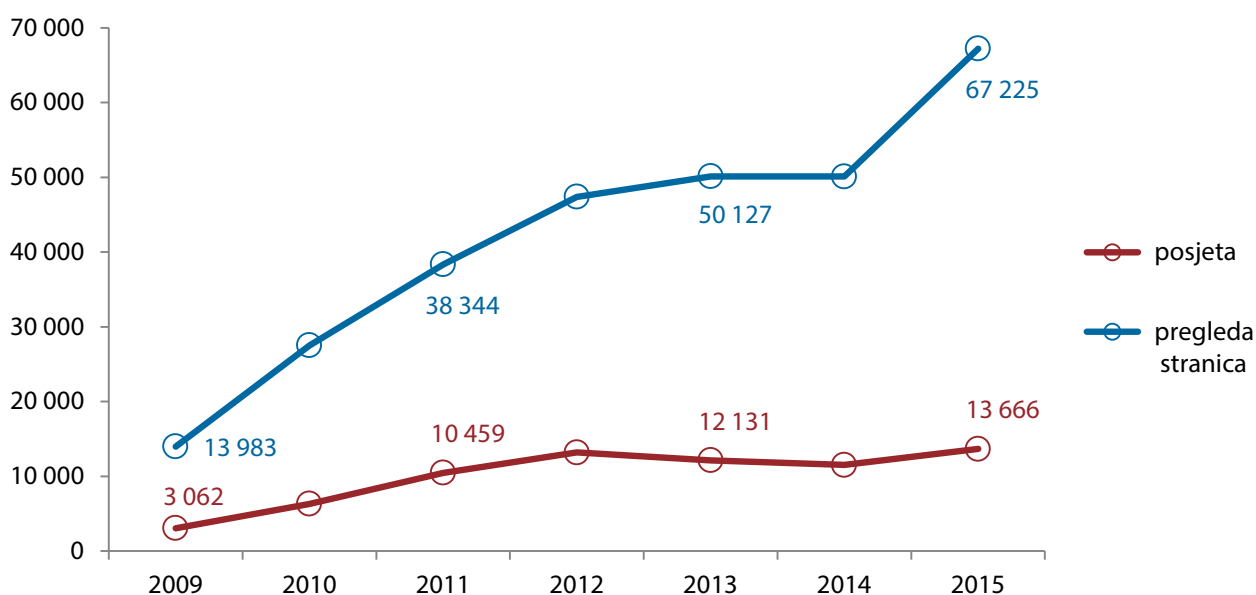
5.3

Online resursni materijali i komunikacija

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

Broj posjeta (eng. *visits*) PEMPAL-ovoj internetskoj stranici povećao se za 19 posto, a pregled stranica (eng. *page views*) za 34 posto. Promet na internetskoj stranici povećao se s 11 518 u 2014. na 13 666 u 2015., od početne vrijednosti od 12 131 u 2013. Broj pregledanih stranica povećao se 34 posto, s 50 106 u 2014. na 67 225 u 2015, od početne vrijednosti od 50 127 u 2013.

GRAFIKON 7: PROMET NA PEMPAL-OVOJ INTERNETSKOJ STRANICI



PEMPAL-ova virtualna biblioteka

www.pempal.org/library/

i Pojmovnik

www.pempal.org/glossary/

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

Neki se COP-ovi koriste wikijem, neformalnim alatom za suradnju temeljenom na internetu, kako bi raspravljali o akcijskim planovima, pohranili dnevne redove skupova, resursne materijale i usvojili zajednički stav u pogledu svojih aktivnosti. Pristup wikijima imaju isključivo članovi COP-ova kako bi se osigurala povjerljiva razmjena nacрта politika, propisa i postupaka. ICAOP se služi svojim wikijem za pripremu skupova, a BCOP za pohranu dodatnih resursa za PFM. Pretincem (engl. *Box*) se služe

Tajništvo i resursni timovi za pohranu nacрта i konačnih verzija dokumenata, a taj je pretinac uspostavljen kao platforma za pohranu prenesenih datoteka prijašnjeg Tajništva.

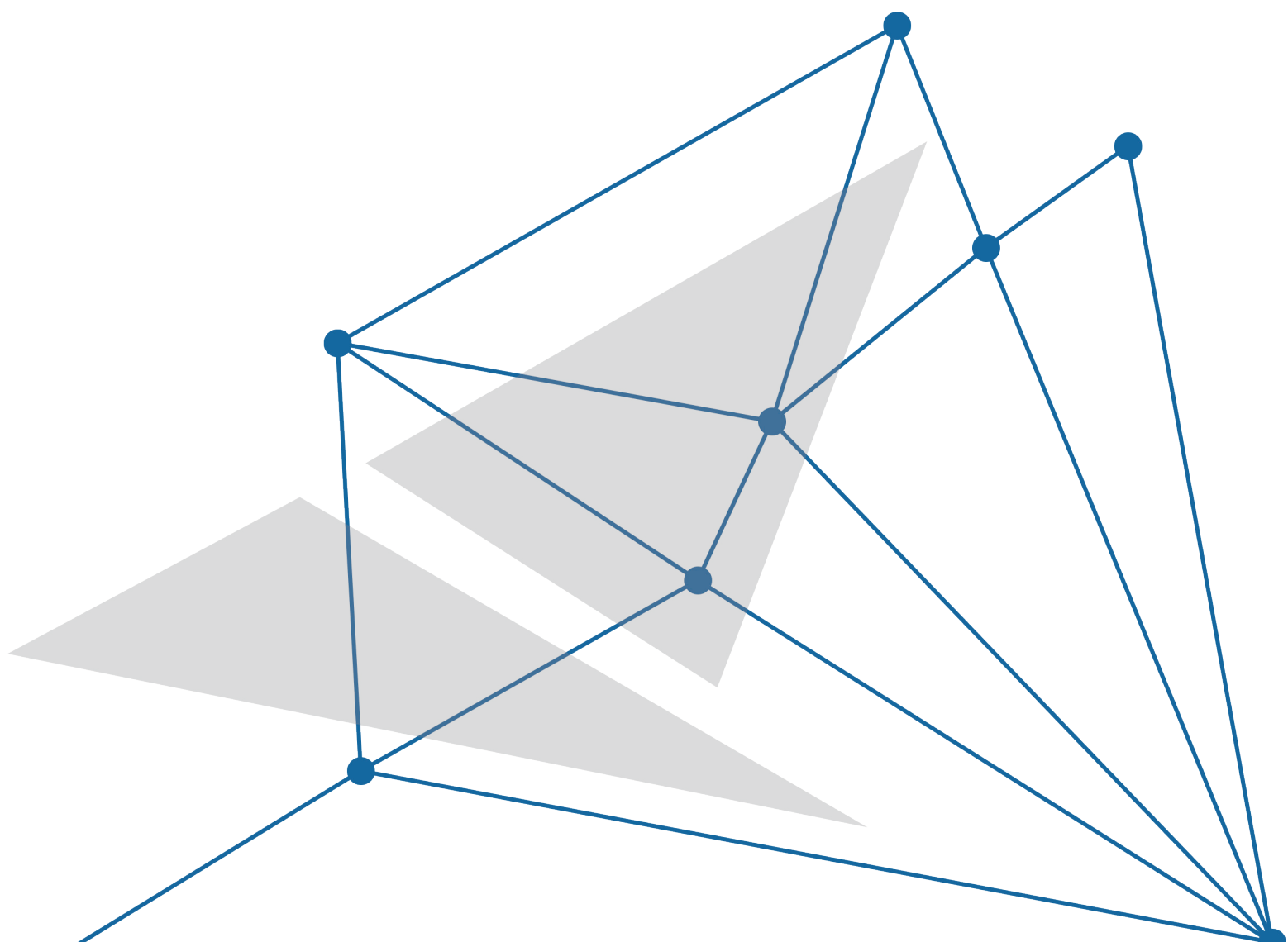
Konferencije u stvarnom vremenu putem alata za videokonferenciju koje podržava Svjetska banka te online prostori za komunikaciju uvelike se upotrebljavaju (npr., Skype, WebEx) i to ne samo za sastanke Upravnog i Izvršnog odbora, već i za tematske radionice i seminare COP-ova. To se pokazalo učinkovitim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

POGLED U BUDUĆNOST

Izazov u vezi s Ciljem za izlazni rezultat 2 za preostali dio razdoblja provedbe Strategije jest održavanje visoke kvalitete proizvoda i usluga, bez obzira na promjene uvjeta, uključujući novi mehanizam podrške za Tajništvo, smanjenje izdvojenih sredstava proračuna za aktivnosti zajednica prakse i smanjenje doprinosa vanjskih stručnjaka. U skladu s odobrenom Strategijom, proračunska sredstva dostupna za provedbu akcijskih planova COP-ova, kao i tehnički doprinos vanjskih partnera, bit će smanjeni tijekom preostale dvije godine razdoblja provedbe Strategije. To je već odraženo u odobrenom programskom proračunu za FG 2016. i projekcijama za FG 2017.

6

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



Postoje dokazi o snažnoj posvećenosti članova mreži, o visokoj kvaliteti članstva, kao i o rastućem pružanju nefinancijskih i financijskih doprinosa programu iz zemalja članica, iako izvještavanje o takvim doprinosima zahtijeva dodatna unapređenja. Velikodušnim doprinosima donatora

PEMPAL MDTF-u osigurano je stabilno financiranje programa tijekom cijele godine i do kraja strategije u lipnju 2017. Budući ključni izazov je osigurati održivost mreže nakon tekućeg razdoblja strategije.



6.1

Predano vodstvo

Postoje dokazi o visoko kvalitetnom vodstvu i uslugama upravljanja koje se pružaju mreži. Povratne informacije od ispitanika koji su ispunili anketu za članice za pregled MTR ukazivale su na stupanj zadovoljstva rukovodećim strukturama PEMPAL-a, koji se kreće od **visokog** do **vrlo visokog**.

Sastav izvršnih odbora svih COP-ova nije se promijenio tijekom 2015. Nažalost, Izvršni odbor BCOP-a izgubio je svojeg predsjednika, g. Konstantina Kritjana koji je preminuo u posljednjem tromjesečju 2015. i koji će nedostajati i BCOP-u i PEMPAL-u s obzirom na njegovo vrijedno strateško vodstvo u toj ulozi. Trenutačni sastav odbora naveden je u nastavku.

Sastav izvršnih odbora PEMPAL-a

Krajem 2015. članovi Izvršnih odbora COP-ova / vodećih skupina bili su sljedeći:

BCOP

Armenija	• Pokojni Konstantin Krityan (bivši predsjednik)
Albanija	• Gelardina Prodani (zamjenica predsjednika)
Rusija	• Anna Belenchuk (zamjenica predsjednika)
Bjelarus	• Mikhail Prokhorik
Bosna i Hercegovina	• Alija Alijović
Hrvatska	• Mladenka Karačić
Kirgiska Republika	• Kanat Asangulov
Turska	• Hakan Ay

IACOP

Mađarska	• Edit Nemeth (predsjednica)
Hrvatska	• Ljerka Crnković (zamjenica predsjednika)
Moldova	• Cristina Scutelnic (zamjenica predsjednika)
Bugarska	• Svilena Simonova
Kirgiska Republika	• Zamira Omorova
Bosna i Hercegovina	• Amela Muftić
Ukrajina	• Maksim Timokhin
Rusija	• Stanislav Bychkov

TCOP

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

Izvršni odbori COP-ova održali su 17 sastanaka 2015., od kojih BCOP četiri, TCOP šest i IACOP sedam. Zapisnici sa sastanaka TCOP-a javno su dostupni na

www.pempal.org/about/governance/ex-com-tcop/

BCOP-a na

www.pempal.org/about/governance/ex-com-bcop/

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

Upravni odbor PEMPAL-a (UO) održao je četiri sastanka 2015., zapisnici s tih sastanaka javno su dostupni na

www.pempal.org/event/sc_meetings/

U 2015. uspostavljena je podskupina Upravnog odbora za napredak razvoja Strategije PEMPAL-a za razdoblje 2017.-2022., koja je održala svoj prvi sastanak u prosincu 2015. Upravni odbor također je dogovorio konačni dodatak Strategiji PEMPAL-a za razdoblje 2012.-2017. nakon što je razmotrio rezultate MTR-a.

www.pempal.org/strategy

Akcijski planovi, proračuni i dodijeljena financijska sredstva COP-ova pregledani su i odobreni. Upravni odbor pregledao je i odobrio dodijeljene proračune COP-ova za FG 2016. (od srpnja 2015. do lipnja 2016.). Na svakom tromjesečnom sastanku pregledao je provedbu akcijskih planova, proračuna i povezanog financiranja COP-ova. UO je potvrdio i Godišnji izvještaj PEMPAL-a za 2014. prije distribucije.

Krajem 2015. Upravni odbor je uključio ključne dionike mreže kao što su to predstavnici donatora (Svjetska banka, SECO, i Ministarstvo financija Ruske Federacije) te COP-ovi (predsjednici i/ili zamjenici predsjednika izvršnih odbora). Sudjelovali su i predstavnici resursnih timova COP-ova. Ulogu predsjednika Upravnog odbora je 2015. uspješno preuzela gđa Anna Valkova (MF Ruske Federacije).

TABLICA 4: UPRAVNI ODBOR PEMPAL-A

Ime	Organizacija	Zemlja	Uloga	Funkcija
Anna Valkova	MF	Ruska Federacija	Donator	Predsjednica Upravnog odbora
Elena Nikulina	Svjetska banka		Voditeljica tima PEMPAL-a	Član
Marius Koen	Svjetska banka		Donator	Član
Irene Frei	SECO	Švicarska	Donator	Član
Konstantin Krityan	MF	Armenija	Bivši predsjednik BCOP-a PEMPAL-a	Član
Anna Belenchuk	MF	Ruska Federacija	Zamjenici predsjednika BCOP-a	Član
Gelardina Prodani	MF	Albanija	Zamjenici predsjednika BCOP-a	Član
Edit Nemeth	MF	Mađarska	Predsjednica IACOP-a PEMPAL-a	Član
Vugar Abdullayev	MF	Azerbajdžan	Predsjednik TCOP-a PEMPAL-a	Član
Deanna Aubrey	Svjetska banka		Strateška savjetnica PEMPAL-a	Stalni promatrač
Gašper Pleško	CEF	Slovenija	Tajništvo PEMPAL-a	Stalni promatrač
Ksenia Galantsova	Svjetska banka		Tajništvo PEMPAL-a	Stalni promatrač

6.2

Odgovornost i učinak

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

te izvršava svoj proračun uz minimalne troškove i maksimalni učinak, istodobno se pridržavajući svojeg odobrenog fiducijarnog okvira. Kako bi zajamčio odgovornost, PEMPAL se nastavlja služiti paletom alata i procesa monitoringa, mjerenja i evaluacije svojeg učinka i važnosti:

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

- Fiducijarni okvir MDTF-a Svjetske banke;
- Set financijskih izvještaja koja revidira vanjska revizija i koja se objavljuju za ukupni portfelj uzajamnog fonda kojim upravlja Svjetska banka.

Za prvih šest mjeseci 2015. redovni tromjesečni sastanci za pregled napredovanja

kao dio dogovora o nadzoru ugovora o uslugama Tajništva PEMPAL-a potpisanog između Svjetske banke i CEF-a u ožujku 2013. Te su sastanke održali tim za programsko upravljanje Svjetske banke (uključujući Elenu Nikulinu, voditeljicu tima i Iona Chicua, savjetnika za rad programa) i Tajništvo (čije je usluge tada pružao CEF) radi rasprave o programskim aktivnostima i pitanjima učinka. Tromjesečni izvještaji o napretku koje je izradilo Tajništvo poslužili su kao temelj za te preglede.

Od travnja 2015., tim za programsko upravljanje obavio je zatvaranje i prijenos funkcija Tajništva za ostatak godine

nakon obavijesti CEF-a o neproduženju ugovora s PEMPAL-om nakon lipnja 2015. To je uključivalo uspostavu novog Tajništva u uredu Svjetske banke u Moskvi kao mehanizma u hitnim situacijama kako bi se osigurao neprekidan rad PEMPAL-a s minimalnim prekidima i omogućio prijenos internetske stranice i drugih resursa. Novi tim Tajništva izravno odgovara timu za projektno upravljanje Svjetske banke.

A decorative background at the top of the page featuring a network diagram with white nodes and lines on a grey background.

6.3

Osiguranje financijski održive mreže - ključni pokazatelji

S obzirom na koristi koje javnost ima od mreže, potreban je neprestani angažman donatora radi održivog pristupa budućim aktivnostima PEMPAL-a. Ministarstvo financija Ruske Federacije i SECO dogovorili su se da će financijski poduprijeti PEMPAL tijekom FG 2016. i FG 2017., te tako pokriti sve aktivnosti Strategije PEMPAL-a u razdoblju 2012. - 2017., procijenjenom u ukupnom iznosu od 10,65 milijuna USD za petogodišnje razdoblje.

U skladu s trendom predviđenim u programskoj Strategiji, ukupni troškovi programa PEMPAL-a su se počeli smanjivati u 2015. nakon što su dostigli svoj vrhunac 2014. Troškovi su u 2014. bili posebno visoki zbog troškova velike plenarne sjednice cijele mreže PEMPAL-a koja se organizira svake tri godine. Smanjenje potrošnje za program uglavnom je postignuto nižim logističkim i administrativnim troškovima organizacije skupova (uključujući putne troškove, smještaj, konferencijske objekte, pisani i usmeni prijevod, itd.) koji su ukupno iznosili 0,8 milijuna USD i bili na istoj razini potrošnje za skupove iz 2014. (uključujući troškove plenarne sjednice cijele mreže), te niži nego 2013., kada su iznosili 1,1 milijuna USD.

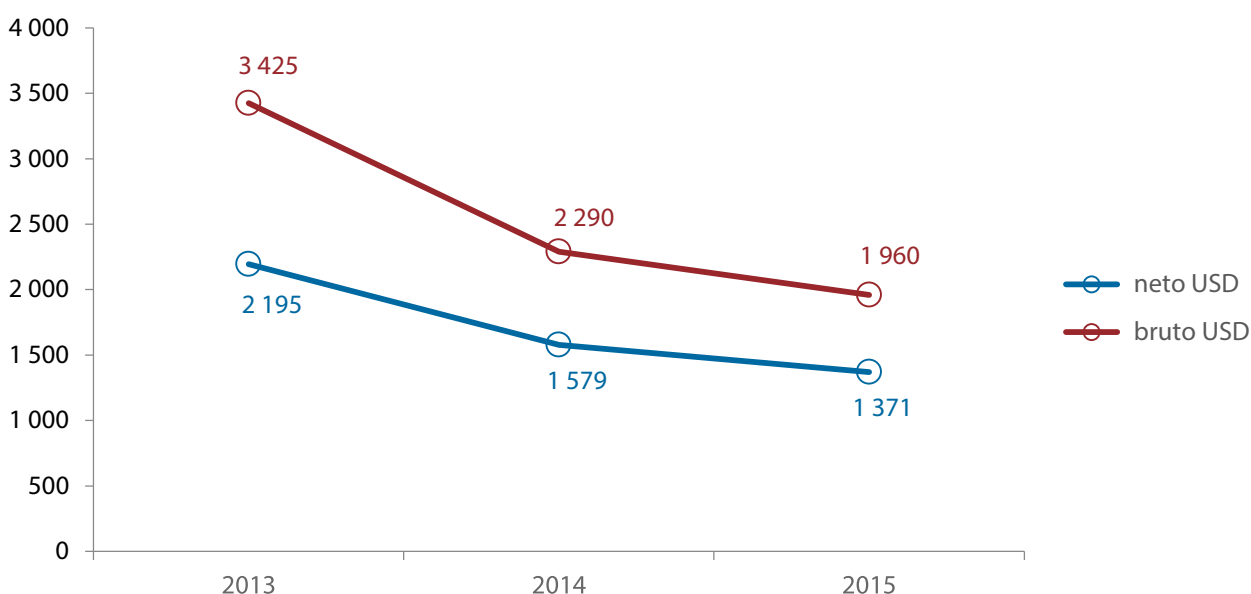
TABLICA 5: POTROŠNJA PROGRAMA PEMPAL U TISUĆAMA USD

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

Prosječni troškovi za skupove po sudioniku također su se smanjili.

Neto troškovi po sudioniku po skupu smanjili su se s 1 579 USD u 2014. na 1 371 USD u 2015., što se objašnjava učestalijom upotrebom videokonferencija, kao i različitim troškovima usluga na raznim lokacijama u kombinaciji s učinkovitim naporima u pregovorima o organizaciji skupova. Izračunani u bruto iznosu (uključujući troškove Tajništva i druge administrativne troškove koji se ne

moгу pripisati pojedinim skupovima), prosječni troškovi za skupove po sudioniku smanjili su se s 2 290 USD u 2014. na 1 960 USD u 2015. Prosječni troškovi za skupove¹⁷ u 2015. iznosili su 39 000 USD u usporedbi s 56 000 USD u 2014. te 93 000 USD u 2013. Neprestano smanjenje prosječnih troškova po skupu uzrokovano je činjenicom da su se COP-ovi počeli aktivno služiti videokonferencijama. Prosječni troškovi skupa uživo u 2015. iznosili su 85 000 USD.

GRAFIKON 8: PROSJEČNI TROŠKOVI PO SUDIONIKU

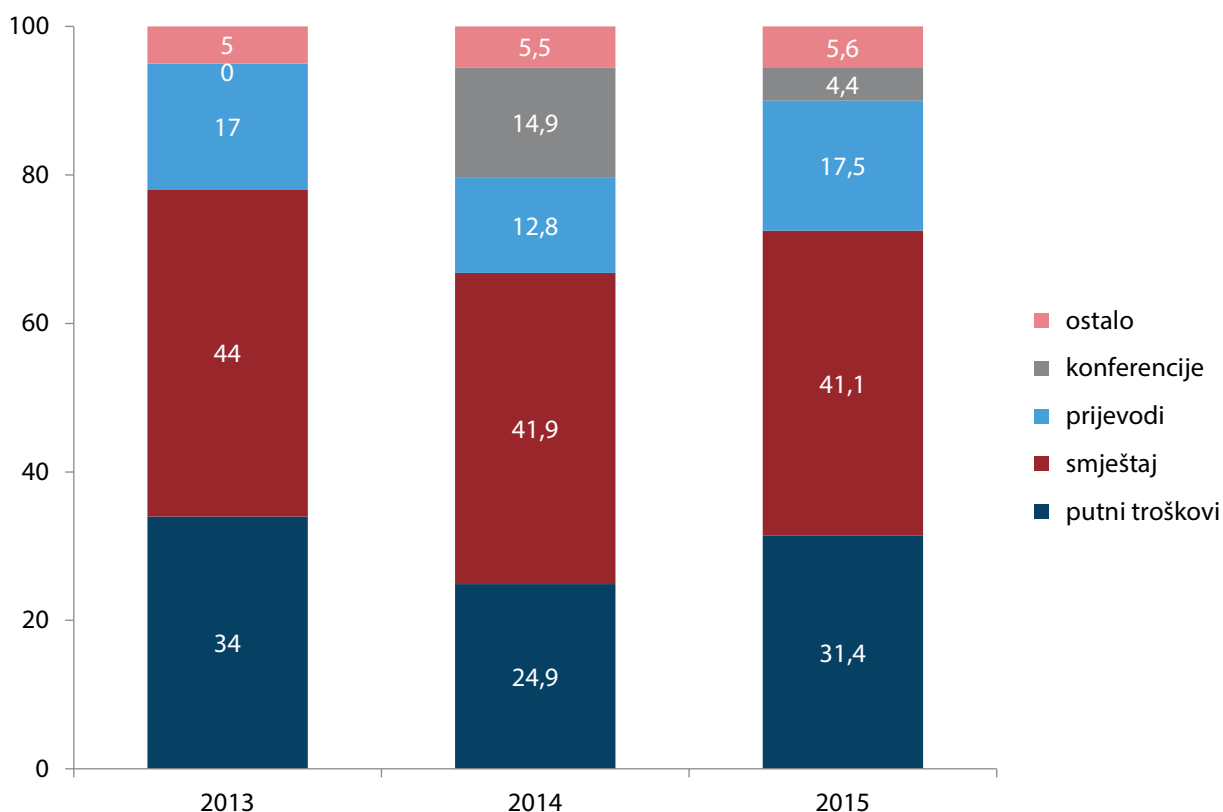
17 Uključujući sve vrste (sastanci uživo i virtualni sastanci, ukupno 28 skupova)

Struktura troškova za skupove ostala je okvirno ista kao proteklih godina. U grafikonu 7 prikazani su odnosni udjeli troškova smještaja, putnih troškova i drugih troškova povezanih sa skupovima.

Daljnje uštede postignute su zahvaljujući videokonferencijama i drugim modernim tehnologijama koje se upotrebljavaju za sastanke te organizaciji sastanaka uživo za više skupova (tzv. usporedni skupovi). Dvanaest

od 28 skupova održanih u KG 2015., održano je putem videokonferencije (povećanje u odnosu na ukupno osam održanih u KG 2014.). U 2015. održani su sljedeći usporedni skupovi: BCOP radionica o proračunskoj pismenosti i jedanaesti sastanak mreže OECD-a za visoke dužnosnike odgovorne za proračun zemalja srednje, istočne i jugoistočne Europe (CESEE); sastanak izvršnog rukovodstva o MTR-u Strategije PEMPAL-a i sastanak IACOP- a i austrijskog MF-a, kao i dva sastanka radne skupine IACOP-a o RIFIX-u i osiguranju kvalitete.

GRAFIKON 9: STRUKTURA TROŠKOVA ZA SKUPOVE





6.4

Drugi kvantitativni i kvalitativni pokazatelji učinka

Održivost mreže ovisi i o kontinuiranoj posvećenosti zemlja članica PEMPAL-a.

Ta se posvećenost može mjeriti razinom financijskih i nefinancijskih doprinosa zemlje članice. Prema rezultatima pregleda MTR, prisutna je značajna posvećenost i postoje planovi u skladu s kojima će Tajništvo u budućnosti provoditi jači monitoring i izvještavanje o tim podacima. Kako bi se izmjerili financijski doprinosi, u pregledu MTR ispitano je koliko je dodatnih sudionika upućeno na skupove o trošku zemalja članica i koliko su često bili pokriveni troškovi nastali tijekom sastanka, kao, na primjer, troškovi kulturnih događanja i večera. Što se tiče nefinancijskih doprinosa, ispitano je vrijeme koje su članice utrošile u mrežu, uključujući pripremu prezentacija, proizvoda znanja i pružanje usluga strateškog nadzora u svojstvu članova Izvršnog odbora. Zemlje domaćini skupova na svojem području također su obuhvaćene, s obzirom da su tako dale značajan doprinos u obliku tehničke i logističke pomoći pri pripremi skupova. Usto, ispitani su i drugi dostupni pokazatelji potrebni za izračun posvećenosti članice, a njihov je sažetak naveden u nastavku teksta.

Zemlje aktivno upućuju dodatne sudionike na skupove o vlastitom trošku

Prema rezultatima pregleda MTR, tijekom razdoblja strategije, zemlje članice financirale su sudjelovanje 78 dodatnih osoba na skupovima¹⁸ (4% svih sudionika). Zabilježen je trend rasta od KG 2012., kada je samo 8 sudionika bilo financirano na taj način, no tijekom KG 2013. taj je broj narastao na 42 sudionika da bi u KG 2014. pao na 28 sudionika. Većina onih za koje zemlje članice pokrivaju troškove dolazi iz Ruske Federacije, koja je financirala sudjelovanje 29 osoba (uglavnom iz TCOP-a), Kirgiske Republike koja je financirala sudjelovanje 19 osoba (uglavnom iz BCOP-a) i Tadžikistana koji je financirao sudjelovanje 12 osoba (TCOP). Bjelarus i Gruzija također su financirali sudjelovanje po 5 osoba (TCOP), Turska tri (TCOP i BCOP), a Kazahstan (TCOP) i Crna Gora (BCOP) po dvije osobe. Većina ih je prisustvovala sastancima TCOP-a (52 osobe za koje su zemlje članice pokrivala troškove sudjelovanja, odnosno 67 % ukupnog broja osoba), nakon čega slijede sastanci BCOP-a (19 osoba za koje su zemlje članice pokrivala troškove sudjelovanja (24 %)), dok su samo

¹⁸ Ukupno sudjelovanje prema podacima iz godišnjeg izvještaja Tajništva za KG 2012.: 505; KG2013.: 600; KG2014.: 831, to jest, ukupno 1936 sudionika.

četiri osobe za koje su zemlje članice pokrivala troškove sudjelovanja sudjelovale na skupovima IACOP-a.

U više su navrata države članice pokrile dio troškova skupova kojima su bile domaćini i postoje dokazi o tome da se taj trend povećava s vremenom.

Iz podataka Tajništva vidljivo je 25 slučajeva u kojima su zemlje domaćini sponzorirale večere, ručkove i društvene aktivnosti tijekom razdoblja od sredine 2012. do kraja 2014. Međutim, podaci iz pregleda MTR također su pokazali da su evidencije doprinosa članica, koje vodi Tajništvo neadekvatne. Stoga je Izvršni odbor PEMPAL-a preporučio uspostavu sustavnijeg pristupa prikupljanju financijskih (i nefinancijskih) doprinosa članica i izvještavanju o tome, s pomoću dogovorenih obrazaca. Bit će uspostavljene i mjere za poticanje više delegata koje financiraju zemlje članice na sudjelovanje na skupovima PEMPAL-a u sklopu istraživanja radi povećanja financijskih doprinosa zemalja članica za sljedeću strategiju.

Dokazi koje su pružili COP-ovi ukazuju na snažnu mrežu vođenu članicama, u kojoj značajne doprinose nefinancijske prirode osiguravaju države članice.

Izvršni odbori COP-ova posvećuju

značajno vrijeme osiguravanju strateškog nadzora i upravljanju zajednicama prakse, što pokazuje broj sastanaka koji su održani i odluka koje su donesene, kao što je navedeno u njihovim zapisnicima sa sastanaka. Članovi su aktivni u implementaciji dnevnih redova, pripremanju slučajeva zemalja i prezentacija o konkretnim tematskim pitanjima. Članovi (posebno radnih skupina, koje se redovitije okupljaju) posvećuju svoje vrijeme sastancima, a i dokumentiranju svojih praksi kroz ankete za usporedbu, razvoj proizvoda znanja, te predstavljanje analize slučajeva iz svoje zemlje. Rezultati ankete za MTR otkrivaju da članovi komuniciraju i izvan službenih skupova koje organizira PEMPAL, posebno u IACOP-u, uglavnom s ciljem razmjene informacija i razmatranja pripreme skupova te reformi PFM-a. Rast je vidljiv i za BCOP i TCOP, u usporedbi s rezultatima iz evaluacije iz 2012. godine. U MTR-u se preporuča da bi zemlje koje daju značajne nefinancijske doprinose trebale biti vidljivije putem, na primjer, izvještavanja o tim doprinosima u PEMPAL-ovom godišnjem izvještaju. Stoga, PEMPAL želi posebno zahvaliti sljedećim zemljama koje su istraživanjima za MTR izdvojene kao PEMPAL-ovi Pobjednici, odnosno zemlje koje su ugostile više od jednog skupa PEMPAL-a tijekom razdoblja strategije i/ili koje su uputile značajan broj članova o svojem trošku.

TABLICA 6: PEMPAL-OVI POBJEDNICI

Zemlja	Br. sastanaka kao domaćin	Br. članova koje je sama financirala
Ruska Federacija	Sve 3 zajednice prakse	29 (uglavnom za TCOP)
Gruzija	Sve 3 zajednice prakse	5 (TCOP)
Albanija	Sve 3 zajednice prakse	-
Turska	TCOP i BCOP	3 (BCOP i TCOP)
Crna Gora	TCOP i IACOP	2 (BCOP)
Bjelarus	TCOP i BCOP (2016.)	5 (TCOP)
Kirgiska Republika	IACOP	19 (uglavnom za BCOP)
Armenija	BCOP i IACOP	-

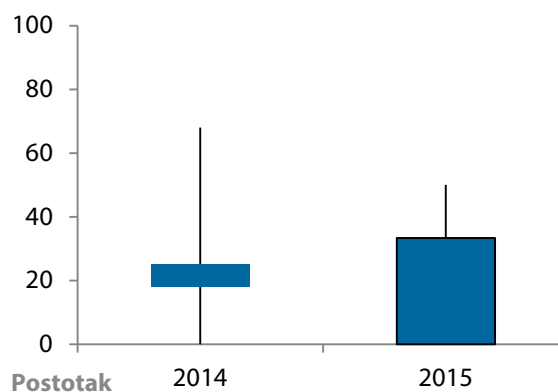
Posvećenost jezgre članstva može se mjeriti i s pomoću povremenih analiza članstva koje su provedene za potrebe MTR-a.¹⁹

Analiza je pokazala da se jezgre članstva COP-ova sastoje od 70 do 130 članova iz područja proračuna, riznice, unutarnje revizije iz većinom središnjih financijskih agencija. Članovi (oni koji su sudjelovali na dva ili više skupa tijekom razdoblja strategije od dvije i pol godine koliko je pregledano) uključuju znatan postotak visokih dužnosnika, što prema definiciji uključuje voditelje, zamjenike voditelja, direktore funkcionalnih područja koja su relevantna za svaku zajednicu prakse. U slučaju BCOP-a, 75 % čine članovi s viših razina u ministarstvima financija, uključujući dva člana s političkih razina. U TCOP-u, 69 % članova dolazi s viših razina u ministarstvima financijama ili riznicama, a skupovima su tijekom razdoblja prisustvovala 3 ministra, 6 zamjenika ministara i 8 pročelnika riznica. U IACOP-u 80 % članova dolazi s viših razina, a to su voditelji jedinica koje se odnose na unutarnju reviziju unutar središnjih agencija za koordinaciju financija / riznice. Iako je cjelokupno članstvo iz središnjih agencija za koordinaciju financija / riznica, u IACOP-u ima članova i iz resornih ministarstava, koje je odobrio Izvršni odbor IACOP-a. Ciljno članstvo definiraju izvršni odbori COP-ova, iako Upravni odbor mora odobriti sve nove članove zemalja.²⁰ Analize članstva provode se samo povremeno, a podaci o članstvu i procesi izvještavanja mogli bi biti standardizirani i ojačani, iako je razvidno značajno poboljšanje u tome kako se definira članstvo i kako se nad njim provodi monitoring, otkako je u rezultatima evaluacije iz 2012. godine to navedeno kao slabost u većini COP-ova.

Prema novijim dostupnim podacima, čini se da je mreža bila jača u KG 2015. i manje je ljudi navelo da im je to bio prvi susret s PEMPAL-om.

Na grafikonu su prikazani podaci Tajništva o novim članovima diljem mreže, s puno manjim opsegom nego u KG 2014. (kao što je vidljivo iz crte koja se proteže preko stupca). Vjerojatnije je da će sastancima radnih skupina prisustvovati članovi jezgre, s obzirom na tekući radni program članova, tako da vrste skupova također utječu na ovaj rezultat. Međutim, postoji značajan broj novih sudionika koji je do određene mjere vođen činjenicom da više zemalja članica održava sastanke unutar svojih granica koje su, prema tome, u mogućnosti na skupove poslati dodatne sudionike koji inače ne bi sudjelovali s obzirom na politike u pogledu članstva. Zemlje koje šalju dodatne sudionike koje financiraju o vlastitom trošku mogle bi također utjecati na te iznose. U okviru marketinške strategije i pristupa u upravljanju brojem članova za sljedeću strategiju, razmotrit će se standardizirani pristupi za poticanje učlanjenja novih članova.

GRAFIKON 10: PRVO SUDJELOVANJE NA SKUPU COP-A



¹⁹ Analiza je provedena na temelju baze podataka o članovima s kojom raspolaže Tajništvo i koja sadrži podatke o članovima prikupljene tijekom postupka registracije.

²⁰ Vidi Operativne smjernice za mrežu PEMPAL-a, odjeljak 3.

Razvijen je i niz kvantitativnih i kvalitativnih pokazatelja kako bi se utvrdilo stvaranje vrijednosti PEMPAL-a

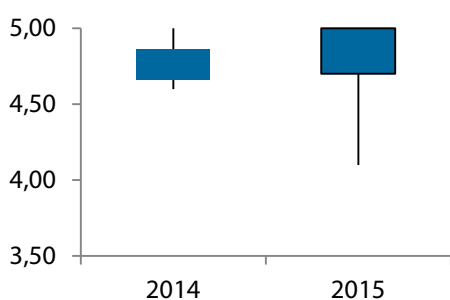
te pratili, izdvojili i riješili problemi koji bi mogli utjecati na uspješnost mreže i postizanje okvira rezultata PEMPAL-a. Od sudionika se redovno traži da putem anketa nakon susreta dostave povratnu informaciju o vrijednosti koju vide u PEMPAL-u. Svrha pokazatelja je i da pomognu donatorima pri evaluaciji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

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

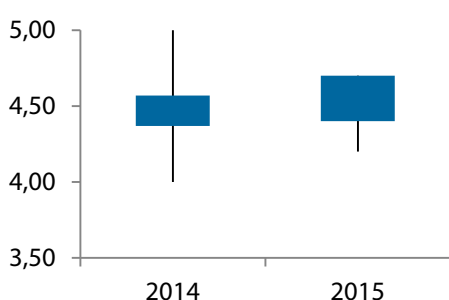
jednima se procjenjuje vrijednost skupova, a drugima mjeri interakcija i aktivnost, kao što su posjećenost, učinkovitost skupova, mišljenja sudionika, itd. Osim toga, putem ankete prikupljaju se napomene i prijedlozi sudionika.

Opće zadovoljstvo skupovima raste jer raste i primjenjivost znanja u svakodnevnom radu, a na skupovima se raspravlja o bitnim pitanjima.

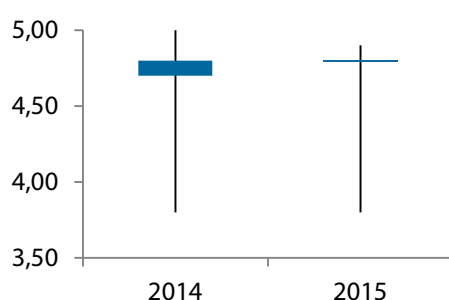
GRAFIKON 11: OPĆE ZADOVOLJSTVO SKUPOM



GRAFIKON 12: PRIMJENJIVOST ZNANJA U SVAKODNEVNOM RADU

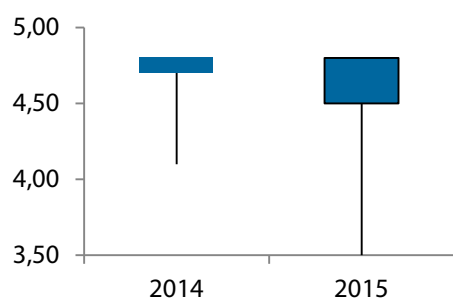


GRAFIKON 13: NA SKUPU SMO SE BAVILI PITANJIMA VAŽNIMA ZA MOJ POSAO

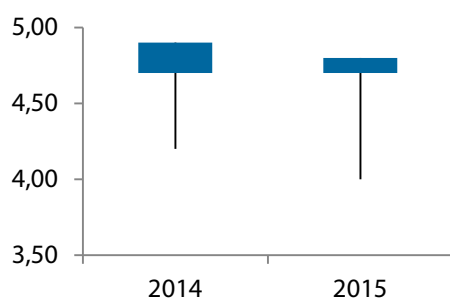


Sudionici cijene učenje iz iskustva svojih kolega i razina rasprave u skladu je s razinom znanja kao i s prethodnom stručnošću sudionika.

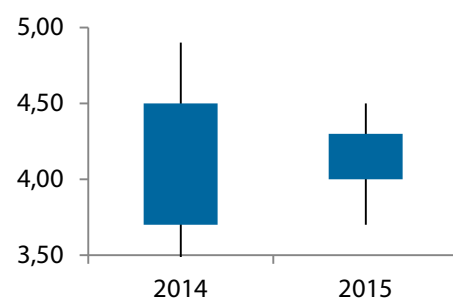
GRAFIKON 14: UČENJE IZ ISKUSTVA OSTALIH SUDIONIKA



GRAFIKON 15: RAZINA PRIMJERENA RAZINI ZNANJA

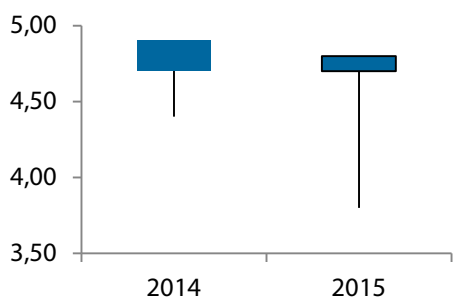


GRAFIKON 16: SUDIONICI S OTPRILIKE JEDNAKOM PRETHODNOM STRUČNOŠĆU

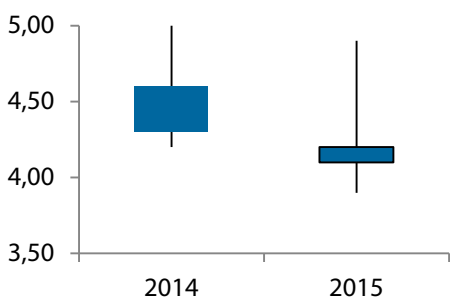


Prezentacije na skupovima još su uvijek relevantne i korisne, a sudionici pokazuju povećani interes za aktivnijim sudjelovanjem u smislu vremena posvećenog pitanjima i raspravama.

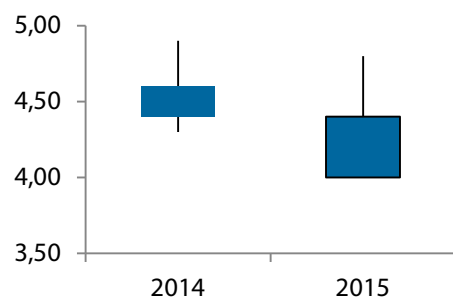
GRAFIKON 17: PREZENTACIJA JE RELEVANTNA I KORISNA



GRAFIKON 18: VRIJEME RASPOLOŽIVO ZA PITANJA

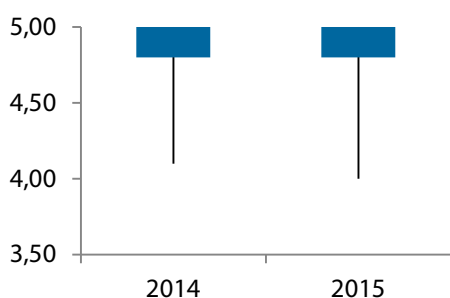


GRAFIKON 19: VRIJEME RASPOLOŽIVO ZA RASPRAVE

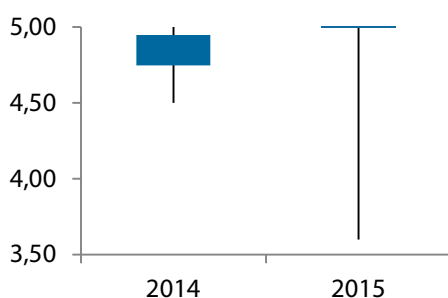


Kvaliteta organizacije i administracije povećala se, ali ne i trajanje skupova. Više ljudi smatra da je trajanje prekratko u odnosu na prošlu godinu.

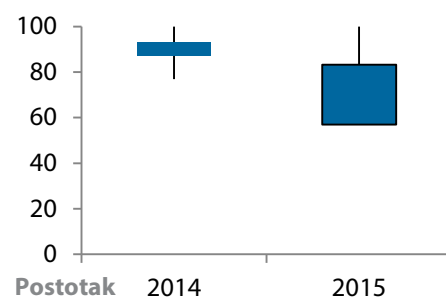
GRAFIKON 20: KVALITETA ORGANIZACIJE



GRAFIKON 21: KVALITETA VOĐENJA

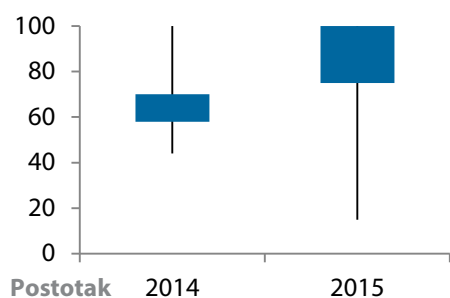


GRAFIKON 22: TRAJANJE SKUPA

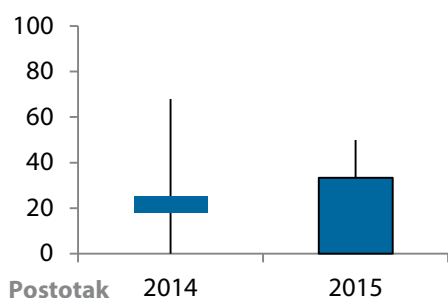


Sudionici su imali osjećaj da su bili aktivniji 2015. Mreža je bila jača (manje je ljudi navelo da im je to bio prvi PEMPAL-ov skup), a prema mišljenju mnogih sudionika (od 7 % do 78 %) skupovi su nadmašili očekivanja.

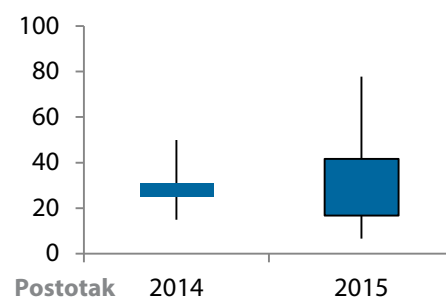
GRAFIKON 23: SUDJELOVANJE NA SKUPU (AKTIVNO, PROSJEČNO, PASIVNO)



GRAFIKON 24: PRVO SUDJELOVANJE NA SKUPU COP-A



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



Nekoliko prijedloga koje su dali sudionici 2015. u pogledu organizacije skupova

"Za efikasnu razmjenu informacija i umrežavanje predlažem da se skupine stvaraju u skladu s razinom razvoja sustava u zemljama sudionicama kako bi se osiguralo da novi polaznici znaju u kojoj će skupini dobiti potrebne i relevantne informacije."

"Trebalo bi uvesti više primjera dobre i loše prakse."

"Raspored prezentacija ne bi trebao biti toliko zgusnut kako bismo imali više vremena za raspravu, jer bi sudionici o dotičnoj temi više mogli komunicirati u raspravi tipa 'okruglog stola.'"

"Nudimo uključivanje naprednijih materijala za sastanke iz različitih zemalja (ne samo zemalja koje izlažu) u uručke."

"Praktičnija iskustva zemalja koje su uvele promjene i, ako je moguće, bilo bi lijepo vidjeti rezultate promjena u praksi."

"Predlažem da moderirate pitanja na skupovima, prikupljate ih u pisanom obliku, analizirate i date govornicima vremena da pripreme odgovore."

"Treba više pripaziti na kvalitetu pisanih prijevoda."

Povratne informacije sudionika iz 2015. godine

"Prijateljski pristup svih sudionika i članova zajednice. Empatija i spremnost na razmjenu cijelog znanja. Stručnost, razmjena informacija (ponekad potpuno novih). Odlična organizacija sastanka."

"Znanje stečeno putem PEMPAL-a primjenjuje se u postupku nacrtu novog zakona o javnim financijama, te nove metodologije povezane s proračunskim procesom. Strategijom reformiranja i unaprjeđivanja upravljanja javnim financijama uzima se u obzir iskustvo članova PEMPAL-a."

"Sviđa mi se organizacija skupa, važnost odabrane teme, prilika za razmjenu sa stranim kolegama."

"Vrlo sam cijenio timski rad. Bilo je vrlo lijepo raditi u takvom okruženju. Sve je bilo savršeno odrađeno. Bio sam ugodno iznenađen uljudnošću i skromnošću domaćina."

"Nemam prijedloga. Ne treba dirati u dobar recept jer torta neće biti tako ukusna!.."

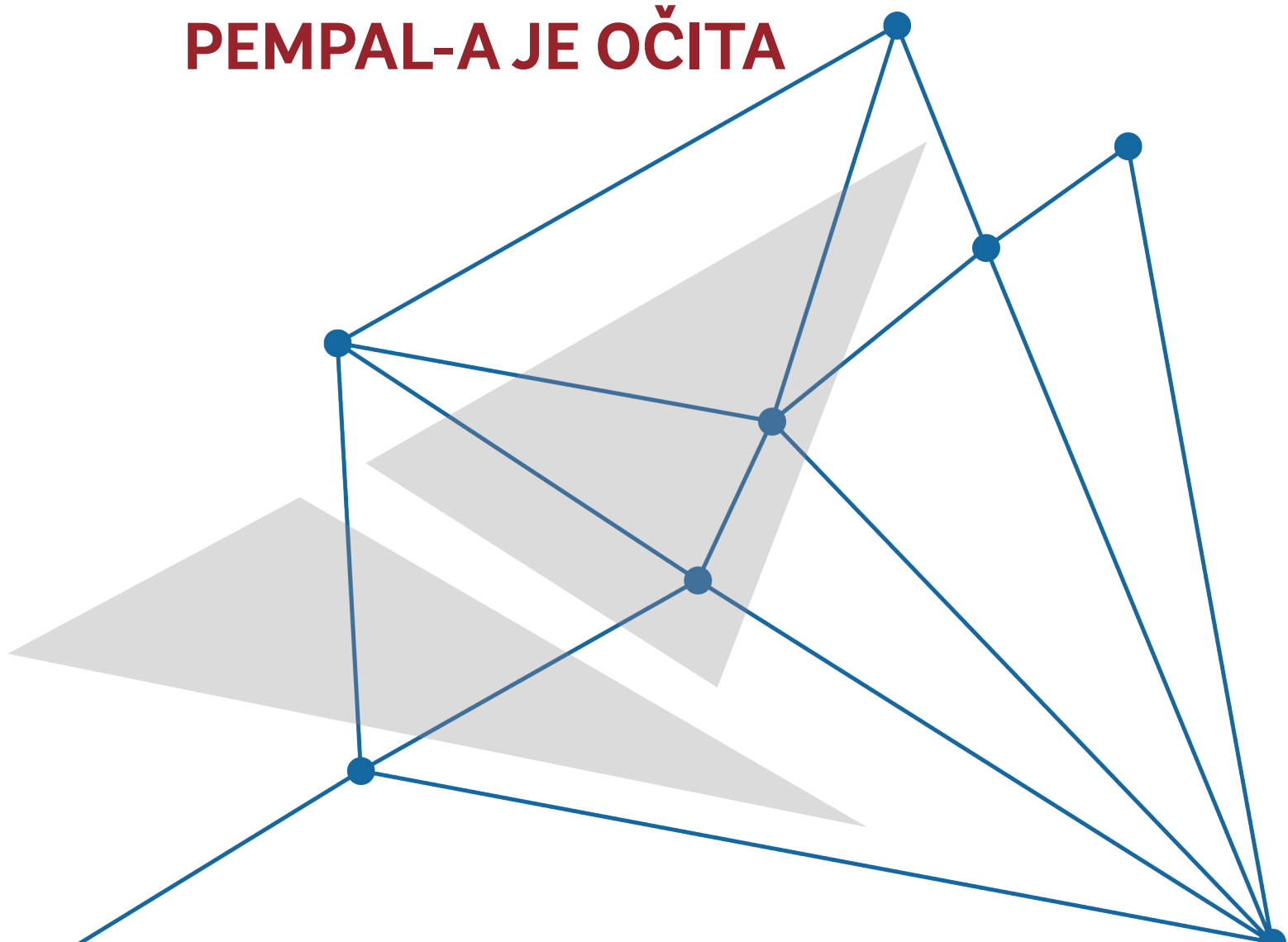
POGLED U BUDUĆNOST

Tijekom 2016. vodstvo će se baviti razvojem Strategije PEMPAL-a za razdoblje 2017. - 2022-. i nekoliko promotivnih aktivnosti kako bi se osiguralo rezerviranje sredstava za financiranje za sljedeće razdoblje. U sklopu sljedeće strategije, usredotočit će se na osiguranje sustavnog

prikupljanja i izvještavanja o pričama o uspjehu radi efikasnijeg promicanja vrijednosti mreže. Provest će se i poboljšanja u prikupljanju financijskih i nefinancijskih doprinosa članova i o izvještavanju o tome. Tim će se inicijativama provesti preporuke utvrđene u MTR-u iz tekuće Strategije te će se osigurati potpuna provedba Cilja za izlazne rezultate 3 do kraja razdoblja Strategije.



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



Rezultati MTR-a pokazuju da za Cilj za izlazni rezultat 4 postoje uvjerljivi dokazi o povećanom stupnju svijesti na visokim razinama vlasti i političkim razinama o koristima i vrijednostima koje donosi angažman preko PEMPAL-a. Međutim, donatorski partneri vide neophodnost ulaganja dodatnih napora za ostvarenje tog cilja. Stoga su se rukovodstvo i Svjetska banka dogovorili da će se godišnjim sastancima služiti za dodatno podizanje svijesti.

U 2015., skupovi PEMPAL-a održani su u 14 zemalja, uključujući sedam zemalja PEMPAL-a koje su pristale biti domaćinima sastanaka radi promocije reformi PFM-a. To zemljama domaćinima pomaže ne samo da pokažu iskustvo u području reforme o kojoj je riječ, nego i za podizanje profila PEMPAL-a na visoke političke razine. Te su razine pokazale povećani interes za rad PEMPAL-a i rasprave o izazovima, prilikama i najboljim praksama u pogledu reforme PFM-a te često otvaraju sastanke i/ili prisustvuju dijelu dnevnog reda. Posljedično, u nekoliko je zemalja za reforme dobivena politička podrška i priznanje dionika o koristima i vrijednostima angažmana u PEMPAL-u. Rezultati pregleda MTR pokazali su da su u više od dvije godine prve polovine strategije,

14 od potencijalnih 21-23 zemalja članica bile domaćini sastanaka²¹ na kojima su svojim visokim dužnosnicima izložile način rada PEMPAL-a.

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

Revidiranim marketinškim pristupom uspostavljenim 2014. nastavilo se i u 2015. Vaša su pisma zahvale i tromjesečni bilteni koordinirani na razini svih COP-ova i Tajništvo PEMPAL-a ih je poslalo relevantnim ministarstvima uz sažetak postignuća i rezultata aktivnosti PEMPAL-a. Kao dio pregleda MTR Strategije PEMPAL-a za razdoblje od 2012.-2017., provedena su i mjerenja prisustvovanja i interesa viših i političkih razina, koja su pokazala povećanje broja ministara i zamjenika ministara te drugih dužnosnika koji su prisustvovali skupovima ili su ih otvorili, čemu svjedoče prethodno navedeni primjeri citata koje su dostavili COP-ovi.

²¹ Prema izvještaju Tajništva po kalendarskoj godini (KG) u sklopu godišnjih izvještajima PEMPAL-a. Sljedeće zemlje održale su sastanke u razdoblju od KG 2012. do KG 2014., a neke od njih održale su više sastanaka: Albanija, Armenija, Azerbajdžan, Bjelarus, Bugarska, Gruzija, Mađarska, Kazahstan, Makedonija, Crna Gora, Rumunjska Rusija, Turska i Ukrajina.

Miljenko Fičor, Glavni rizničar Hrvatske

“Iako su troškovi organizacije takvih skupova veoma visoki, posebno kada se organiziraju zajedničke plenarne sjednice sve tri zajednice prakse, naše je mišljenje da je takva razmjena iskustava, o temama koje su zanimljive svim zemljama sudionicama, neprocjenjiva, te da bi se to trebalo nastaviti i u budućnosti, bez obzira na određene poteškoće.”

Nodar Khaduri, gruzijski ministar financija

“Gruzija smatra da je vrijednost mreže PEMPAL veoma visoka i da je imala izravne koristi od sudjelovanja na skupovima u okviru TCOP-a.”

Lukáš Wagenknecht, prvi zamjenik ministra financija, Češka Republika

“Upravo sam se vratio s konferencije Zajednice prakse za unutarnju reviziju PEMPAL-a u Astani i želim izraziti svoje divljenje jer je to bilo tako korisno iskustvo. Bilo mi je drago kada sam čuo pozitivne povratne informacije od organizatora i sudionika o vrijednosti koju smo uspjeli dati IACOP-u tijekom sastanka. Radne grupe bile su relevantne i veoma korisne za naš program reformi. Posebno me se dojmila razina stručnosti i angažman svih sudionika.”



7.1

Rad s ostalim dionicima

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

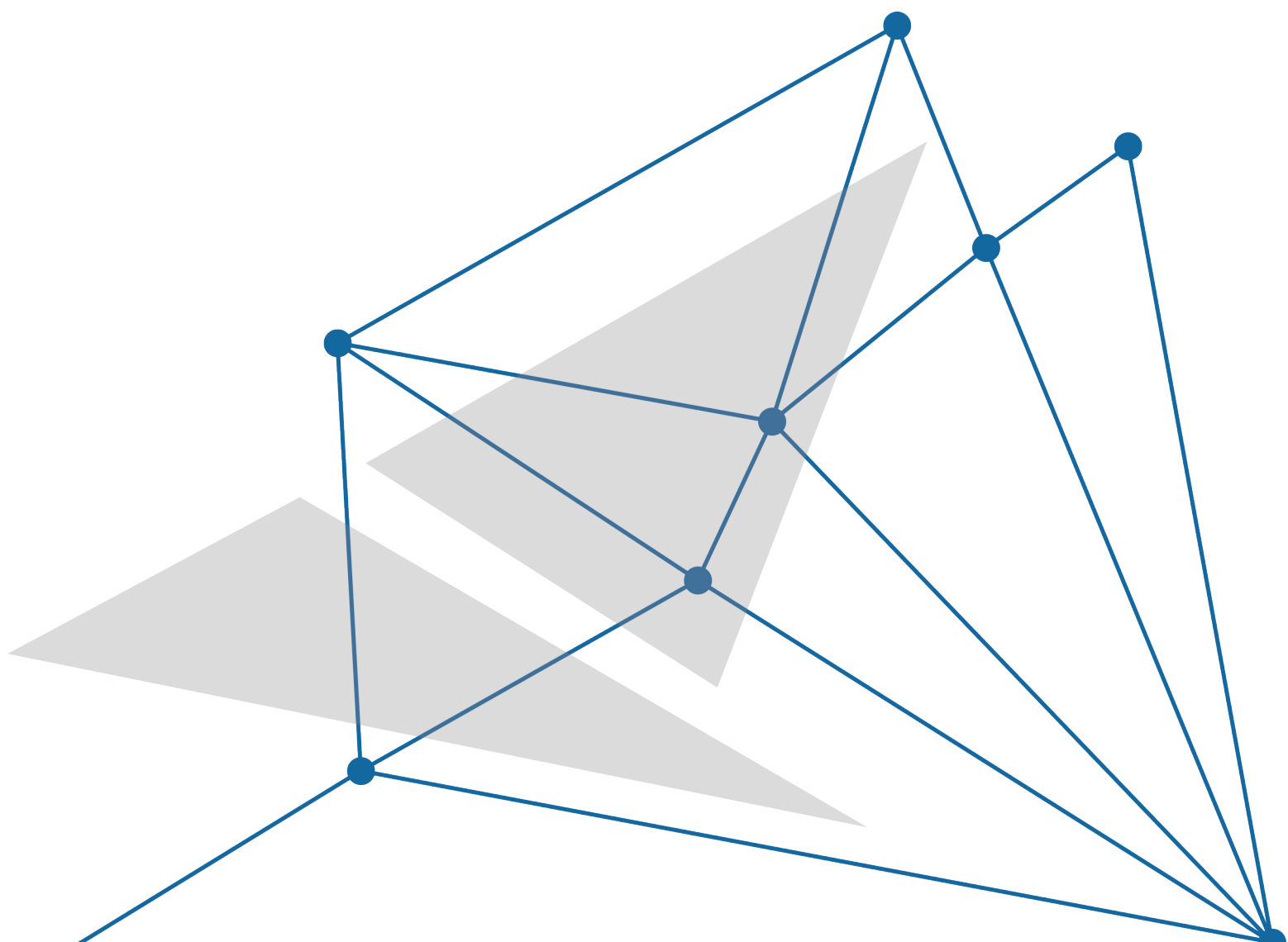
održava odnose sa svojim bivšim i sadašnjim donatorima čiji predstavnici često sudjeluju na sastancima i razmjenjuju informacije. Svaki COP također uspostavlja i održava odnose sa strukovnim udrugama koje su mu potrebne kako bi mogao provesti svoje akcijske planove. Važno je da se ti dionici redovno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

POGLED U BUDUĆNOST

U sklopu Cilja za krajnje rezultate 4, vodstvo će se usredotočiti na povećanje promotivnih napora radi povećanja razine svijesti o vrijednosti i koristima od PEMPAL-a, uključujući na godišnjim sastancima Svjetske banke. Ovaj cilj za krajnje rezultate blisko je povezan s Ciljem za izlazne rezultate 3 i trebalo bi uložiti napore i u povećanje doprinosa članova kada je to izvedivo.



SAŽETI PODACI O PEMPAL-U



23 zemlje članice)

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

3 zajednice prakse

www.pempal.org/event/budget/

www.pempal.org/event/treasury/

www.pempal.org/event/internal_audit/

Zajednica prakse (COP)

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

Članovi COP-a

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

Izvršni odbor (IO)

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

Proračun

www.pempal.org/about/governance/ex-com-bcop/

Unutarnja revizija

www.pempal.org/about/governance/ex-com-iacop/

Riznica

www.pempal.org/about/governance/ex-com-tcop/

Predsjednika COP-a

... odabiru članovi IO-a.

Upravni odbor (UO) PEMPAL-a

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

www.pempal.org/event/sc_meetings/

Voditelj projektnog tima Svjetske banke

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

Tajništvo PEMPAL-a

Svjetska banka (ured u Moskvi)

Resursni tim

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

Alumni

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

Skupovi PEMPAL-a

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

www.pempal.org/activities/

Studijski posjeti PEMPAL-a

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

www.pempal.org/rules/

Plenarne sjednice PEMPAL-a

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

www.pempal.org/event/plenary_meeting/

Propisi PEMPAL-a

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

www.pempal.org/rules/

Resursni materijali PEMPAL-a

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

Virtualna biblioteka

www.pempal.org/library/

Pojmovnik

www.pempal.org/glossary/

Strategija PEMPAL-a

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

www.pempal.org/strategy

Monitoring i evaluacija

Godišnji izvještaji

www.pempal.org/reports/

Vanjska evaluacija za 2012.

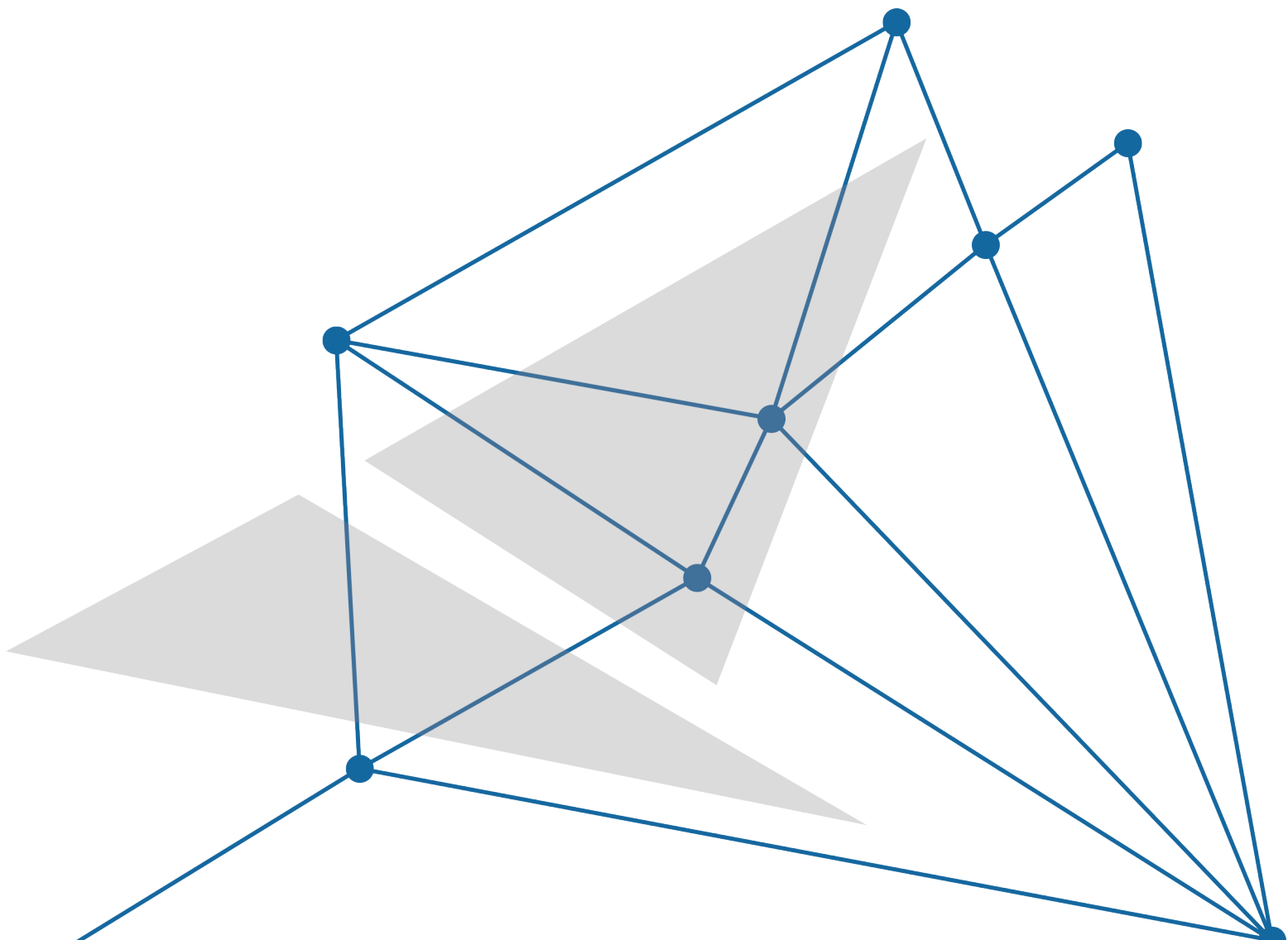
www.pempal.org/evaluation/

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

www.pempal.org/event/read/144



PEMPAL 2014. I 2015



TABLICA 7: PEMPAL 2014. I 2015

	KG 2014.	KG 2015.
Skupovi uživo	4 plenarne sjednice 10 sastanaka manjih skupina 5 studijskih posjeta	2 plenarne sjednice 8 sastanaka manjih skupina 6 studijskih posjeta
Videokonferencije	8	12 ²²
Ukupni broj skupova	27	28
<i>(od kojih sastanaka radnih skupina)</i>	<i>(10)</i>	<i>(19)</i>
Sudionici PEMPAL-a po programu	831	612
Zemlje domaćini	13	14 ²³
<i>(od čega su zemlje članice PEMPAL-a)</i>	<i>(7)</i>	<i>(7²⁴)</i>
Ukupni troškovi skupova (bruto)	1,9 milijuna USD	1,1 milijuna USD
Neto troškovi po sudioniku po skupu	1 579 USD	1 371 USD
Bruto troškovi po sudioniku po skupu	2 290 USD	1 960 USD
Ukupna razina zadovoljstva skupovima	4,6 – 5,0 / 5,0	4,1 – 5,0 / 5,0 ²⁵
Razina do koje se cijeno učenje od kolega	4,1 – 4,8 / 5,0	3,5 – 4,8 / 5,0
Prikladnost razine znanja	4,2 – 4,9 / 5,0	4,0 – 4,8 / 5,0
Primjenjivost tema za rad	4,0-5,0 / 5,0	4,0-4,7 / 5,0
Aktivno sudjelovanje na skupovima²⁶	1,7-1,0U	Aktivno: 15—100% Prosječno: 0—85% Pasivno: 0—17,6%
Internetska stranica PEMPAL-a: # posjeta	11 518	13 666
Internetska stranica PEMPAL-a: # pregleda stranica	50 106	67 225

22 Isključujući sve sastanke UO-a i IO-ova

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

24 Uključuje Armeniju (2), Modlovu, Albaniju, Kirgisku Republiku, Gruziju i Hrvatsku.

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

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



PRILOG 1

POKAZATELJI UČINKA PEMPAL-A ZA 2015. I 2014.

TABLICA 8: POKAZATELJI UČINKA PEMPAL-A ZA 2014. - OCJENJENI OD STRANE STRUČNJAKA I DONATORA

1. Ocjenjeni od strane stručnjaka i donatora																		
Skupovi PEMPAL-a (vidi legendu)	1	2	3	4	5	6a	6b	6c	6d	7	8	9a	9b	10	11	12	13	14
Broj ljudi koji je odgovorio		8	40	48	19	99	23	27	20	10	12	22	22	7	24	25	8	33
1.1. Opće zadovoljstvo skupom (Ljestvica 1-5)		5,0	4,8	4,7	4,6	4,8	4,8	4,8	4,7	4,8	4,8	4,8	4,8	4,7	4,7	4,6	4,8	4,7
1.2. Primjenjivost znanja u svakodnevnom radu (Ljestvica 1-5)		4,4	4,4	4,3	4,6	4,4	4,5	4,6	4,3	4,3	4,7	4,4	4,4	5,0	4,6	4,4	4,0	4,7
1.3. Na skupu smo se bavili pitanjima važnima za moj posao (Ljestvica 1-5)		4,8	4,7	4,6	3,8	4,5	4,5	4,6	4,5	4,9	4,6	4,7	4,6	5,0	4,5	4,6	4,5	4,7
1.4. Učenje iz iskustva ostalih sudionika (Ljestvica 1-5)		4,8	4,6	4,4	4,4	4,6	4,6	4,7	4,5	4,7	4,4	4,4	4,4	4,6	4,1	4,4	4,8	4,7
1.5. Razina primjerena razini znanja (Ljestvica 1-5)		4,9	4,9	4,7	4,4	4,6	4,6	4,7	4,5	4,9	4,5	4,6	4,6	4,9	4,2	4,6	4,5	4,7
1.6. Sudionici s otprilike jednakom prethodnom stručnošću (Ljestvica 1-5)		4,5	3,9	3,9	3,8	3,8	3,6	4,0	3,9	4,5	4,3	3,4	3,4	4,9	3,8	3,8	3,8	3,7
1.7. Prezentacija je relevantna i korisna (Ljestvica 1-5)		4,9	4,8	4,5	4,4	4,6	4,7	4,7	4,6	4,8	4,7	4,8	4,8	4,9	4,5	4,7	4,6	4,7
1.8. Način na koji je održan skup u odnosu na očekivanja (Ljestvica 1-5):		2,4 ²⁷	2,1		2,1	2,2	2,2	2,3	2,4	2,2	2,0	1,9	1,9	2,3	2,0			
Ispunio očekivanja (%)				80												85	50	72
Nadmašio očekivanja (%)				20												15	50	28
1.9. Donatori koji su dali financijski doprinos		Ministarstvo financija Ruske Federacije, SECO																
1.10. Donatori koji su dali značajni nefinancijski doprinos		Svjetska banka, nizozemska Akademija ministarstva financija, OECD																

Legenda:

- (1) IACOP, Južnoafrička Republika, siječanj; (6b) IACOP, Ruska Federacija, svibanj; (9b) IACOP, RA, Kazahstan, rujanj;
 (2) BCOP, Austrija, siječanj; (6c) TCOP, Ruska Federacija, svibanj; (10) BCOP, Estonija, listopad;
 (3) TCOP, Gruzija, veljača; (6d) BCOP Ruska Federacija, svibanj; (11) TCOP, Bjelorus, listopad
 (4) BCOP, Turska, ožujak; (7) IACOP, Mađarska, lipanj; (12) TCOP, Crna Gora, studeni;
 (5) IACOP, Crna Gora, ožujak; (8) BCOP, Nizozemska, lipanj; (13) BCOP, Slovenija, studeni;
 (6a) Svi-COP-ovi, Ruska Federacija, svibanj; (9a) IACOP, RIFIX, Kazahstan, rujanj; (14) IACOP, Rumunjska, prosinac.

Izvori: Ankete nakon skupova provela je Svjetska banka. Metodologija, koju je razvilo i koju primjenjuje Tajništvo PEMPAL-a bit će revidirana za sljedeću Strategiju.

27 Način na koji je održan skup u odnosu na očekivanja (1 – razočarao, 2 – zadovoljio, 3 – nadmašio očekivanja)

TABLICA 9: POKAZATELJI UČINKA PEMPAL-A ZA 2014. - MJERENJE AKTIVNOSTI I INTERAKCIJE

2. Mjerenje aktivnosti i interakcije																		
Skupovi PEMPAL-a (vidi legendu)	1	2	3	4	5	6a	6b	6c	6d	7	8	9a	9b	10	11	12	13	14
Broj ljudi koji je odgovorio		8	40	48	19	99	23	27	20	10	12	22	22	7	24	25	8	33
2.1. Kvaliteta organizacije (Ljestvica 1-5)		5	4,8	4,8	4,7	4,8	4,9	4,9	4,8	4,9	4,7	4,7	4,7	4,1	5	4,8	5	4,8
2.2. Kvaliteta vođenja (Ljestvica 1-5)		5	4,9	4,8	4,8	4,8	4,8	4,9	4,9	4,9	4,5	4,8	4,8	4,9	5	4,9	5	4,7
2.3. Vrijeme raspoloživo za pitanja (Ljestvica 1-5)		4,6	4,8	4,4	4,5	4,5	4,2	4,6	4,5	4,9	4,8	4,5	4,3	4,9	4,6	4,7	5	4,3
2.4. Vrijeme raspoloživo za rasprave (Ljestvica 1-5)					4,4	4,4	4,5	4,5		4,9		4,4	4,7					4,3
2.5. Prvo sudjelovanje na skupu COP-a (%)		25	28	46	5	68	14	30	30	30	0	54	50	57	22	27	38	18,2
2.6. Sudjelovanje na skupu (Ljestvica 1-5):		1,4 ²⁸	1,5		1,1	1,5	1,5	1,0	1,5	1,5	1,6	1,4	1,4	1,4	1,7			
Aktivno (%)				48												44	100	66
Prosječno (%)				50												52	0	31
Pasivno (%)				2												4	0	3
2.7. Trajanje skupa (Ljestvica 1-5):		1,6 ²⁹	1,9		1,7	1,9	1,8	1,8	1,8	2,0	2,0	1,9	1,6	1,4	2,0			
Prekratko (%)				23												7	0	10
Dovoljno (%)				77												93	100	87
Predugo (%)				0												0	0	3

Legenda:

(1) IACOP, Južnoafrička Republika, siječanj;

(6b) IACOP, Ruska Federacija, svibanj;

(9b) IACOP, RA, Kazahstan, rujanj;

(2) BCOP, Austrija, siječanj;

(6c) TCOP, Ruska Federacija, svibanj;

(10) BCOP, Estonija, listopad;

(3) TCOP, Gruzija, veljača;

(6d) BCOP Ruska Federacija, svibanj;

(11) TCOP, Bjelarus, listopad

(4) BCOP, Turska, ožujak;

(7) IACOP, Mađarska, lipanj;

(12) TCOP, Crna Gora, studeni;

(5) IACOP, Crna Gora, ožujak;

(8) BCOP, Nizozemska, lipanj;

(13) BCOP, Slovenija, studeni;

(6a) Svi-COP-ovi, Ruska Federacija, svibanj;

(9a) IACOP, RIFIX, Kazahstan, rujanj;

(14) IACOP, Rumunjska, prosinac.

Izvori: Ankete nakon skupova provela je Svjetska banka. Metodologija, koju je razvilo i koju primjenjuje Tajništvo PEMPAL-a bit će revidirana za sljedeću Strategiju.

28 Sudjelovanje na skupu (1 aktivno, 2 prosječno, 3 pasivno). Metodologija je promijenjena 2015. na način da se broj sudionika koji su odabrali pojedinu kategoriju iskaže u postocima umjesto kao ponderirani indeksi.

29 Trajanje skupa (1 prekratko, 2 dovoljno, 3 predugo) Vidi gore.

TABLICA 10: POKAZATELJI UČINKA PEMPAL-A ZA 2015. - OCJENJENI OD STRANE STRUČNJAKA I DONATORA

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

Legenda:

(1) TCOP, Austrija, siječanj;

(6) IACOP, Nizozemska, svibanj;

(11) TCOP, Gruzija, listopad;

(2) BCOP, Armenija, veljača;

(7) BCOP, Poljska, svibanj;

(12a) IACOP RIFIX, Armenija, listopad;

(3) BCOP, Južnoafrička Republika, ožujak;

(8) TCOP, Albanija, svibanj;

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

(4) IACOP, Moldova, ožujak;

(9) IACOP, Kirgiska Republika, lipanj;

(13) BCOP, Hrvatska, prosinac.

(5) TCOP, Južna Koreja, ožujak;

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

Izvori: Ankete nakon skupova provela je Svjetska banka. Metodologija, koju je razvilo i koju primjenjuje Tajništvo PEMPAL-a bit će revidirana za sljedeću Strategiju.

TABLICA 11: POKAZATELJI UČINKA PEMPAL-A ZA 2015. - MJERENJE AKTIVNOSTI I INTERAKCIJE

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

Legenda:

(1) TCOP, Austrija, siječanj;

(6) IACOP, Nizozemska, svibanj;

(11) TCOP, Gruzija, listopad;

(2) BCOP, Armenija, veljača;

(7) BCOP, Poljska, svibanj;

(12a) IACOP RIFIX, Armenija, listopad;

(3) BCOP, Južnoafrička Republika, ožujak;

(8) TCOP, Albanija, svibanj;

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

(4) IACOP, Moldova, ožujak;

(9) IACOP, Kirgiska Republika, lipanj;

(13) BCOP, Hrvatska, prosinac.

(5) TCOP, Južna Koreja, ožujak;

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

Izvori: Ankete nakon skupova provela je Svjetska banka. Metodologija, koju je razvilo i koju primjenjuje Tajništvo PEMPAL-a bit će revidirana za sljedeću Strategiju.

TABLICA 12: TROŠKOVI SKUPOVA PEMPAL-A

	2013		2014		2015	
	USD	%	USD	%	USD	%
Prijevoz	388 713	34%	374 004	24,9%	241 558	31,4%
Smještaj	507 674	44%	409 457	27,2%	196 140	25,5%
Hrana			221 233	14,7%	120 168	15,6%
Pisani prijevod/usmeni prijevod/moderiranje	195 368	17%	192 541	12,8%	134 883	17,5%
Konferencijski objekti			224 185	14,9%	33 525	4,4%
Ostalo	53 902	5%	83 409	5,5%	42 829	5,6%
Ukupni administrativni i logistički troškovi povezani s organizacijom skupova (neto)	1 145 657	100%	1 504 829	100%	769 104	100%
Ukupni administrativni i logistički troškovi (bruto, uklj. troškove Tajništva i druge administrativne troškove koji se ne mogu pripisati pojedinom skupu)	1 484 955		1 883 210		1 101 079	
Bruto administrativni i logistički troškovi po sudioniku	3 429		2 290 ³⁰		1 961	
Neto administrativni i logistički troškovi po sudioniku	2 195		1 579		1 371	
Broj sudionika COP-a po lokaciji skupa (dnevnom redu)	600		759 (831)		561 (612)	

30 U 2014. izračuni su izrađeni na temelju broja sudionika po programu



PRILOG 2

CILJEVI I REZULTATI SKUPOVA PO COP-U

Zajednica prakse za proračun

Plenarna sjednica BCOP-a - Fiskalna konsolidacija

Datum: 11. – 13. veljače 2015.

Mjesto održavanja: Erevan, Armenija

Cilj sjednice bila je razmjena pristupa PEMPAL-a i međunarodnih pristupa fiskalnoj konsolidaciji, posebno mjerama povezanim s rashodima, kao što su dubinske analize rashoda (pregledi rashoda), njihov utjecaj i naučene lekcije. Osim toga, cilj sjednice bio je pružiti članovima ažurirane podatke o radu BCOP-a od zadnje plenarne sjednice i od njih prikupiti povratne informacije o prioritetima kao podlogu za razvoj Akcijskog plana BCOP-a za razdoblje 2015.-2017.

Među glavnim rezultatima sjednice bili su ispitivanje analiza slučajeva zemalja povezanih s uspješno provedenim prilagodbama fiskalne konsolidacije te održane rasprave u skupinama na kojima su zemlje članica BCOP-a imale priliku razmijeniti iskustva i raspravljati o mogućim pristupima i opcijama u pogledu izazova fiskalne konsolidacije. Prioriteti članova također su sabrani i razvijen je novi Akcijski plan BCOP-a koji je dostupan na

www.pempal.org/about/action-plans/bcop

Prezentacije i glavni rezultati sjednice mogu se naći u sažetom izvještaju o skupu, objavljenom na internetskoj stranici PEMPAL-a:

www.pempal.org/event/read/130

Četiri tematske videokonferencije o upravljanju primanjima zaposlenih u javnom sektoru

Datum: 21. siječnja 2015.

Šesnaest je sudionika iz pet zemalja raspravljalo o rezultatima studije Svjetske banke u kojoj je sudjelovalo više zemalja na temu *Poboljšanja učinkovitosti državnog sektora putem fleksibilnosti plaća u državnoj službi*.

Cilj sastanka bio je ispitati analize slučaja zemlje o fleksibilnosti plaća u državnoj službi, uključujući razloge te fleksibilnosti, kao i pristupe plaći na temelju plaća prema učinku i razlikama u plaćama.

Rezultati sastanka bili su utvrđivanje nekoliko čimbenika uspjeha koji su potrebni za učinkovite reforme, te razgovori o izazovima i načinima njihova rješavanja. Materijali su dostupni na poveznici

www.pempal.org/event/read/143/

Datum: 21. travnja 2015.

Četrnaest sudionika iz pet zemalja (Bosna i Hercegovina, Hrvatska, Kirgiska Republika, Moldova i Uzbekistan) prisustvovalo je sastanku putem videokonferencije.

Cilj sastanka bio je ispitati sustav KPHYS, sustav za upravljanje rashodima za zaposlenike u javnom sektoru Vlade Turske.

Glavni rezultat sastanka bio je bolje razumijevanje toga kako cjeloviti e-sustav obračuna plaća može olakšati učinkovitiju, efikasniju i ekonomičniju upotrebu javnih sredstava. Materijali su dostupni na:

www.pempal.org/event/read/141

Datum: 10. lipnja 2015.

Sudionici skupa imali su priliku upoznati se s prethodnim nalazima najnovije studije o povećanju učinkovitosti ljudskih potencijala u organizacijama javnog sektora u zemljama Latinske Amerike. Prezentaciju je održao Mariano Lafuente iz Međuameričke razvojne banke.

Datum: 11. studenoga 2015.

Sastanku je prisustvovalo 18 stručnjaka iz šest zemalja (Bosna i Hercegovina, Hrvatska, Kirgiska Republika, Moldova, Uzbekistan i Ukrajina).

Ciljevi sastanka bili su pregledati međunarodno iskustvo i učiti iz međunarodnih praksi u pogledu nošenja s ključnim izazovima i slabostima u praksama upravljanja platnim sustavima i primanjima zaposlenih u javnom sektoru zemlje.

Rezultati sastanka bili su detaljno ispitivanje pristupa upravljanju primanjima zaposlenih u javnom sektoru u Hrvatskoj i rasprava o njemu. Sustav centraliziranog obračuna plaća i upravljanja ljudskim potencijalima uveden je 2013. Vlada Republike Hrvatske kao ugovaratelj ima nadzor nad cijelim sustavom što joj omogućuje praćenje rashoda za zaposlenike u javnom sektoru koji se pokrivaju iz državnog proračuna. Sustav omogućuje različite vrste izvještaja i simulacija obračuna plaća u različitim okolnostima, što je temelj jasnog i transparentnog upravljanja rashodima za zaposlenike. Osim upravljanja rashodima, Vlada ima pristup čitavoj kadrovskoj evidenciji zaposlenika u javnom sektoru. Prvi su korisnici bili Ministarstvo financija i Ministarstvo uprave (pokusne ustanove), koje kao ustanove za koordinaciju sudjeluju u utvrđivanju normi i poslovnih pravila u centraliziranom obračunu plaća. Predstavljen je hrvatski pristup upravljanju plaćama zaposlenika u jedinicama lokalne i regionalne samouprave, uključujući način na koji se utvrđuju ukupna dodijeljena financijska sredstva (tzv. "financijska omotnica"). Materijali su dostupni na:

www.pempal.org/event/read/158

BCOP Pretoria: Studijski posjet na temu reformi javnih financija i pristupa učenja od kolega u Južnoafričkoj Republici

Datum: 11. – 13. ožujka 2015.

Mjesto održavanja: Pretoria, Južnoafrička Republika

Izvršni odbor BCOP-a, koji se sastoji od predstavnika zemalja članica iz Albanije, Bjelarus, Bosne i Hercegovine, Hrvatske, Kirgiske Republike, Ruske Federacije i Turske prisustvovao je posjeti Nacionalnoj riznici Južnoafričke Republike.

Cilj studijskog posjeta bio je raspraviti i razmijeniti informacije o reformama javnih financija u vezi s proračunskom transparentnošću i pristupima učenju od kolega s predstavnicima Nacionalne riznice i pružateljem usluga mreže za učenje od kolega CABRI.

Rezultati sastanka bili su sveobuhvatni materijali koje je podijelila Vlada Južnoafričke Republike i rasprava o ključnim reformama javnih financija. Odbor je podijelio

te materijale ostalim članovima BCOP-a koji trenutačno predstavlja 21 zemlja članica u regiji Europe i srednje Azije. Upotrijebili su materijale i kako bi dodatno proširili procese reforme u svojim zemljama, kao na primjer, u smislu dokumentacije o proračunskoj transparentnosti, razvoja uvodnih priručnika za visoko osoblje i jačanja zakonodavstva o proračunu. Informacije razmijenjene tijekom sastanka s CABRI-jem bile su koristan izvor informacija za pregled MTR za Strategiju PEMPAL-a za razdoblje 2012.-2017.

Prezentacije, kao i glavni rezultati sastanka dostupni su u sažetom izvještaju o skupu, objavljenom na internetskoj stranici PEMPAL-a:

www.pempal.org/event/read/137

Radionica Zajednice prakse za proračun (BCOP-a) o proračunskoj pismenosti / sastanak OECD-a za visoke dužnosnike odgovorne za proračun

Datum: 20. - 22. svibnja 2015.

Mjesto održavanja: Varšava, Poljska

Zajednica prakse za proračun (BCOP) održala je radionicu o proračunskoj pismenosti 20. svibnja u Varšavi u Poljskoj na kojoj je sudjelovalo 10 zemalja članica PEMPAL-a (Armenija, Bjelarus, Hrvatska, Kosovo, Moldova, Rumunjska, Ruska Federacija, Turska, Ukrajina i Uzbekistan).

Cilj radionice bio je učenje o proračunskoj pismenosti iz međunarodne i regionalne prakse. Na radionici su predstavljeni rezultati ankete provedene prije radionice koji su pokazali stanje reformi proračunske transparentnosti i proračunske pismenosti u 14 od 15 zemalja koje sudjeluju u novoj radnoj skupini za proračunsku pismenost.

Rezultati radionice pokazali su da je većina zemalja koje su sudjelovale u anketi (11/14) prijavila postojanje nastavnih programa ili okvira za proračunsku

pismenost, međutim nema mnogo ministarstva financija koja se bave razvojem formalnih nastavnih programa za proračunsku pismenost. Najveći izazovi za unaprjeđenje proračunske pismenosti dolaze iz nerazumijevanja ekonomskih i tehničkih pojmova i pomutnje zbog previše pruženih informacija. Među proračunskim dokumentima dostupnima javnosti i dalje je ključni izazov proračun za građane koji je dostupan samo u pet zemalja. Na radionici su bile predstavljene i analize slučajeva Kanade, Ujedinjene Kraljevine i Ruske Federacije koje su pokazale različite pristupe načinu na koji se državni proračun može učiniti razumljivim za građane s pomoću proračunskih vodiča za građane i informacijsko-tehnoloških portala, studentskih projekata te razvoja temeljnog nastavnog programa za škole. Materijali s radionice, uključujući rezultate istraživanja PEMPAL-a, dostupni su na poveznici u nastavku:

www.pempal.org/event/read/140

Nakon radionice članovi PEMPAL-a imali su priliku sudjelovati na **11. sastanku OECD-a za visoke dužnosnike odgovorne za proračun 21.–22. svibnja**, također u Varšavi u Poljskoj koji je bio usmjeren na pitanja kao što su planiranje proračuna za fiskalni prostor, uključivi rast i planiranje proračuna na temelju učinka. Ti godišnji sastanci članovima PEMPAL-a pružaju

priliku da razmijene informacije i usporede reforme s predstavnicima ministarstava financija u zemljama srednje, istočne i jugoistočne Europe (CESEE) koje su članice te regionalne mreže OECD-a. Materijali sa sastanka OECD-a za visoke dužnosnike odgovorne za proračun dostupni su na sljedećoj poveznici:

www.pempal.org/events/bcop-budget-literacy-workshop-oecd-sbo-meeting

Zajednica prakse za proračun (BCOP): Tematska videokonferencija o proračunskoj pismenosti

Datum: 14. rujna 2015.

Cilj sastanka bio je upoznati sudionike s rezultatima nedavne globalne studije o praksi proračunske pismenosti kojom je bilo obuhvaćeno više od 30 zemalja i koju je provela Svjetska banka. Četrnaest sudionika iz sedam zemalja (Armenija, Bjelarus, Hrvatska, Kirgiska Republika, Ruska Federacija, Rumunjska i Uzbekistan) bilo je prisutno na videokonferenciji.

Glavni rezultati sastanka uključivali su razmjenu naučenih lekcija i korisnih resursa za uključivanje proračunske pismenosti u školske nastavne programe, uključujući ispitivanje raznih dostupnih raspoloživih metoda i materijala za poučavanje proračunske pismenosti i različite modele izgradnje kapaciteta za promicanje obrazovanja u vezi s proračunskom pismenošću.

Raspravljalo se i o rezultatima nedavnog Indeksa otvorenosti proračuna za 2015. (vidi poveznicu za cjelovit izvještaj na ruskom i engleskom:

www.internationalbudget.org/opening-budgets/open-budget-initiative/open-budget-survey/publications-2/full-report/

Rukovoditeljski tim čestitao je Rumunjskoj i Rusiji koje su u odnosu na države članice PEMPAL-a najbolje ocijenjene kao one koje svojim građanima pružaju "mnogo proračunskih informacija". Rumunjska je dobila najviše ocjene (75/100), Rusija je zadržala svoju visoku poziciju (74/100) a Kirgiska Republika pokazala je izniman

napredak, prešavši s ocjene 20/100 na 54/100. Isto tako, Kirgiska Republika predvodila je u regiji PEMPAL-a u podindeksu u vezi s "javnim sudjelovanjem" s rezultatom od 52/100 (u odnosu na međunarodni prosjek od 25/100 u 102 anketirane zemlje).

Raspravljalo se i o budućim skupovima skupine, uključujući predloženi studijski posjet u prosincu 2015. kako bi se ispitala proračunska pismenost na lokalnoj razini u Hrvatskoj. Odlučena je i tema sljedeće radionice koja će se održati prije plenarne sjednice Zajednice prakse za proračun (BCOP) u Minsku u Bjelarusu, u veljači 2016. Kao što je bilo predloženo na sastanku Izvršnog odbora BCOP-a, dogovoreno je da će radionica biti usmjerena na proračun za građane. Anketom koju je u proljeće 2015. proveo PEMPAL otkriveno je da je samo pet zemalja koje su sudjelovale u radnoj skupini imalo proračun za građane. Stoga će biti korisno preispitati dobru postojeću praksu i osmisliti preporuke u vezi s razvojem i provedbom proračuna za građane. Zemlje su se složile da će napraviti prezentaciju koja će uključivati „pobjednike“ u pogledu Indeksa otvorenosti proračuna – Rumunjsku, Rusiju i Kirgisku Republiku. Usto, dogovoreno je da će se na radionici pregledati rezultati Indeksa otvorenosti proračuna. Konačno, vodstvo skupine predložilo je raspravu o lekcijama i preporukama koje se mogu sakupiti u proizvod znanja na temu preporuka za proračun za građane. Materijali su dostupni na:

www.pempal.org/event/read/151

Sudjelovanje BCOP-a na sastanku OECD-a za visoke dužnosnike odgovorne za proračun na temu učinka i rezultata

Datum: 26. - 27. studenoga 2015.

Mjesto održavanja: Pariz, Francuska

Cilj sastanka bio je poslati manju delegaciju PEMPAL-a od dvoje ljudi koja će prisustvovati sastanku OECD-ove (Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj) mreže visokih dužnosnika odgovornih za proračun posvećene učinku i rezultatima kako bi obavijestila o razvoju predložene nove Radne skupine BCOP-a za programsko planiranje proračuna. To će voditelju radne skupine omogućiti da dovrši sažetak prijedloga za tu novu skupinu te da uspostavi kontakt s OECD-om u cilju buduće suradnje.

Rezultati sastanka uključuju aktivno sudjelovanje u nekoliko rasprava na tu temu te na temu bilateralnog sporazuma između OECD-a i BCOP-a o mogućoj suradnji u budućnosti.

O alatima za planiranje proračuna prema učinku raspravljalo se u svjetlu njihova utjecaja na krajnje rezultate iz područja uključivog rasta. Na sastanku se posebno raspravljalo o *ocjenjivanju, dubinskim analizama proračunskih rashoda i režimima utemeljenim na krajnjim rezultatima rada*, a kao primjeri za raspravu uzete su analize slučajeva Japana, Južne Koreje, Kanade, Francuske, Australije, Nizozemske, Irske, Njemačke i Brazila. Organizirane su i grupne rasprave o (i) praksama

u pogledu informacija o učinku te planiranju proračuna, (ii) primjenama podataka o učinku i inicijativama za slobodan pristup podacima u vladi te (iii) ocjenjivanju učinka i dubinskim analizama proračunskih rashoda.

Na sastanku je Tajništvo OECD-a najavilo svoje planove za provedbu nove ankete o planiranju proračuna na temelju učinka tijekom zime/proljeća 2016., Zajednica prakse za proračun (BCOP) PEMPAL-a već nekoliko godina surađuje s OECD-ovim Odjelom za proračun i javne rashode te je već provela ispitivanje OECD-a o proračunskim praksama i postupcima u 13 zemalja PEMPAL-a. PEMPAL-ova delegacija tijekom posjeta raspravljala je o mogućem sudjelovanju PEMPAL-a u sljedećoj anketi o planiranju proračuna na temelju učinka putem nove radne skupine osnovane u veljači 2016. Dogovoreno je da će resursni tim BCOP-a i OECD-ov tim za provođenje ankete o planiranju proračuna na temelju učinka nastaviti raspravljati o vremenskom planu i sljedećim koracima i nakon sastanka kako bi se zemlje PEMPAL-a uključile u anketu u proljeće 2016. Materijali su dostupni na: (dostupno samo na engleskom)

www.oecd.org/gov/budgeting/seniorbudgetofficialsnetworkonperformanceandresults.htm

Proračun za građane i sudjelovanje građana na državnoj i lokalnoj razini u Hrvatskoj

Datum: 1. - 4. prosinca 2015.

Mjesto održavanja: Zagreb i Rijeka, Hrvatska

Na sastanku je sudjelovalo sedamnaest stručnjaka iz 11 zemalja (Armenija, Bjelorus, Bosna i Hercegovina, Hrvatska, Kirgiska Republika, Republika Moldova, Rumunjska, Ruska Federacija, Tadžikistan, Uzbekistan i Ukrajina).

Ciljevi studijskog posjeta bili su: a) naučiti

o hrvatskom iskustvu provođenja reformi u pogledu proračunske transparentnosti i participativnog planiranja proračuna na razini države i lokalnih jedinica samouprave i b) održati sastanak uživo Radne skupine BCOP-a za proračunsku transparentnost i pismenost, uključujući radne blokove za pripremu sljedećeg sastanka skupine i materijala za stjecanje i razmjenu znanja.

Rezultat studijskog posjeta bilo je dubinsko ispitivanje hrvatskog pristupa objavljivanju izvještaja o proračunu i financijskih izvještaja te pripremi proračunskih vodiča za građane. Predstavljeni su i proračuni za građane Općine Rijeke, uključujući proračune za građane Crikvenice i Pazina. Raspravljalo se i o akcijskom planu Hrvatske i Partnerstva za otvorenu

vlast, uključujući mehanizme provedbe, koordinaciju svih dionika, naučene lekcije i buduće planirane reforme. Na kraju studijskog posjeta održan je okrugli stol na kojem su sudjelovali članovi Radne skupine kako bi se utvrdili budući materijali za stjecanje i razmjenu znanja za sljedeći sastanak u veljači u Bjelarusu. Materijali su dostupni na:

www.pempal.org/event/read/153

Zajednica prakse za riznicu

TCOP Beč: Studijski posjet austrijskom Ministarstvu financija

Datum: 28. - 30. siječnja 2015.

Mjesto održavanja: Beč, Austrija

Devet sudionika iz sedam zemalja (Albanija, Azerbajdžan, Gruzija, Kazahstan, Moldova, Ruska Federacija i Tadžikistan) sudjelovalo je u studijskom posjetu Ministarstvu financija Austrije. Svrha studijskog posjeta bio je upoznati sudionike s nedavnim reformama PFM-a koje je uvela zemlja domaćin, usredotočujući se na pitanja od posebnog interesa za članove TPCO-a (računovodstvo i izvještavanje u javnom sektoru, informacijski sustav za financijsko upravljanje).

Cilj studijskog posjeta bio je predstaviti članovima TCOP-a austrijsko iskustvo općenito u reformiranju sustava PFM-a, a posebno u planiranju proračuna po načelu uzročnosti, računovodstvu uspostavljenom na načelu uzročnosti prihoda i rashoda, uvođenju IPSAS-a (Austrijska otvorena bilanca i savezni financijski izvještaj). Usto, Izvršni odbor TCOP-a održao je sastanak radi pripreme skupova predviđenih za razdoblje od veljače do lipnja 2015.

Glavni rezultati studijskog posjeta uključivali su upoznavanje članova TCOP-a s austrijskim iskustvom uvođenja planiranja proračuna po načelu uzročnosti i IPSAS-a. Usto, sudionici studijskog posjeta smatrali su zanimljivima pristupe zemlje domaćina organizaciji procesa izobrazbe, odnos Revizorskog suda, Ministarstva financija i proračunskih subjekata, te široku ulogu odjela za informacijsku tehnologiju u sklopu austrijskog Ministarstva financija (koja uključuje neke odgovornosti koje se u zemljama članicama TCOP-a inače dodjeljuju funkcionalnim odjelima). Predstavnici austrijskog MF-a izrazili su spremnost za nastavak suradnje s TCOP-om u budućnosti. Sažetak rasprava, kao i glavni rezultati sastanka dostupni su u izvještaju o skupu, objavljenom na *web* stranici PEMPAL-a:

www.pempal.org/event/read/129

TCOP Seul: Studijski posjet Ministarstvu strategije i financija Južne Koreje

Datum: 25. – 27. ožujka 2015.

Mjesto održavanja: Seul, Južna Koreja

Dvadeset tri člana tematske Radne skupine TCOP-a za upotrebu informacijskih tehnologija u poslovanju riznice, koji su predstavljali osam zemalja (Albanija, Azerbajdžan, Bjelarus, Gruzija, Kazahstan, Moldova, Ruska Federacija i Turska) priključili su se studijskom posjetu Ministarstvu strategije i financija Južne Koreje.

Cilj studijskog posjeta bio je dati priliku članovima tematske radne skupine da se upoznaju s informacijskim sustavom vladinih agencija Južne Koreje za upravljanje javnim financijama (dBrain).

Glavni rezultati posjeta uključivali su upoznavanje članova TCOP-a s poviješću i ključnim

elementima korejske reforme PFM-a, uključujući iskustva zemlje domaćina u uvođenju i održavanju informacijskih sustava kojima se služe javna tijela. Dobivene su detaljne informacije o nekoliko ključnih poslovnih procesa koje podržava informacijski sustav dBrain (priprema i planiranje proračuna, izvršenje proračuna i plaćanja, javna nabava, itd.). Predstavnici Ministarstva strategije i financija ponudili su uspostavu suradnje s pojedinim zemljama TCOP-a u okviru bilateralnih ugovora. Sažetak rasprava, kao i glavni rezultati sastanka dostupni su u izvještaju o skupu, objavljenom na web stranici PEMPAL-a:

www.pempal.org/event/read/136

TCOP: Tematska videokonferencija o upravljanju novčanim sredstvima

Datum: 9. travnja 2015.

TCOP je 9. travnja održao videokonferenciju posvećenu temi "Upravljanje novčanim sredstvima". Bio je ovo četvrti skup radne skupine, jer su se tri videokonferencije održale u svibnju, rujnu i studenome 2014. Na videokonferenciji okupili su se predstavnici sedam zemalja članica PEMPAL-a i resursnog tima Svjetske banke.

Glavni cilj sastanka bio je sudionicima dati informacije o iskustvu Azerbajdžana s upravljanjem novčanim sredstvima i izradi njihovih projekcija.

Glavni rezultati sastanka uključivali su upoznavanje članova TCOP-a s pristupima primijenjenim

u Azerbajdžanu u vezi s upravljanjem likvidnošću i izradom njezine projekcije. Presentacija koju su iznijeli predstavnici Azerbajdžana pružila je sveobuhvatne informacije o raznim aspektima povezanim s poslovanjem jedinstvenog računa riznice, planiranjem novčanih sredstava, depozitnim računom za PDV, oblicima upravljanja likvidnom imovinom, itd. Tijekom videokonferencije donesene su važne odluke o plenarnoj sjednici TCOP-a na temu upravljanja novčanim sredstvima u Tirani. Izvještaj i prilog povezan s njim dostupni su na internetskoj stranici PEMPAL-a:

www.pempal.org/event/read/147

Tematska videokonferencija Zajednice prakse za riznicu (TCOP-a) o računovodstvenim standardima

Datum: 21. travnja 2015.

TCOP održao je videokonferenciju 21. travnja na temu "Računovodstveni standardi". Sedamnaest sudionika iz sedam država članica PEMPAL-a (Albanije, Gruzije, Kazahstana, Kirgiske Republike, Moldove, Crne Gore i Ruske Federacije) sudjelovalo je u raspravama o dokumentu "Procjena računovodstva i revizije u javnom sektoru u odnosu na međunarodne standarde". Podršku videokonferenciji dao je resursni tim SB-a: Elena Nikulina, voditeljica programskog tima PEMPAL-a, Andrew Mackie, viši specijalist Svjetske banke za financijsko upravljanje i Ion Chicu, savjetnik Zajednice prakse za riznicu (TCOP-a).

Glavni cilj sastanka bio je dobiti povratne informacije od članova i odgovoriti na pitanja povezana s

dokumentom "Procjena računovodstva i revizije u javnom sektoru u odnosu na međunarodne standarde", koji je preveden i podijeljen na zahtjev skupine.

Glavni rezultat sastanka bio je bolje razumijevanje sudionika povezano s postupcima koji se odnose na organizaciju dijagnostike koja zainteresiranim dionicima omogućuje zajedničko razumijevanje toga gdje se nalazi nacionalni računovodstveni okvir javnog sektora njihove zemlje u odnosu na međunarodne standarde računovodstva i financijskog izvještavanja u javnom sektoru. Više informacija o videokonferenciji dostupno je u završnom izvještaju na internetskoj stranici PEMPAL-a:

www.pempal.org/event/read/145

Plenarna sjednica Zajednice prakse za riznicu (TCOP-a): Odabrana pitanja o upravljanju likvidnošću i kontrolama riznice

Datum: 20. - 22. svibnja 2015.

Mjesto održavanja: Tirana, Albanija

Plenarna sjednica Zajednice prakse za riznicu (TCOP-a) u Tirani okupila je 47 praktičara iz 14 zemalja članica PEMPAL-a koji su razmijenili iskustva o razvoju praksi upravljanja novčanim sredstvima i primjeni ključnih elemenata kontrola riznice. Sudionici su naučili i o ulozima i o funkcijama riznice u Albaniji i najnovijim reformama riznice provedenima u zemlji domaćinu.

Glavni cilj skupa bio je upoznati članove Zajednice prakse za riznicu (TCOP-a) s najboljim praksama primijenjenim u području upravljanja likvidnošću, kao i baviti se raznim pitanjima koja se odnose na upravljanje financijskim obvezama i kontrolama. Jedan od ciljeva skupa u Tirani bio je definirati tematske prioritete članova za buduće skupove Zajednice prakse za riznicu (TCOP-a).

Glavni rezultati sastanka bili su upoznavanje članova s najnovijim kretanjima i pristupima primijenjenima u Albaniji i u nekoliko ostalih država članica za upravljanje novčanim sredstvima. Stručna prezentacija pokrila je odabrana pitanja o upravljanju likvidnošću, dok su slučajevi Azerbajdžana, Turske i Ruske Federacije sudionicima dali priliku da nauče iz iskustva

tih zemalja s upravljanjem likvidnošću. Sudionicima sastanka bile su predstavljene i sveobuhvatne informacije o najnovijim reformama financijskog upravljanja u javnom sektoru provedenima u Albaniji, uključujući uspostavu novog informacijskog sustava financijskog upravljanja, uvođenje višegodišnje kontrole rezerviranih sredstava za višegodišnje rashode, razvoj programa izrade projekcija likvidnosti, postupke kojima se unaprjeđuje efikasnost i transparentnost izvršenja proračuna. Na radionici bili su predstavljeni rezultati ankete provedene prije skupa o upravljanju rezerviranim sredstvima i zaostalim plaćanjima, koji su pokazali stanje reformi u ovom konkretnom području u 14 zemalja članica TCOP-a. Osim tematskog dijela skupa, anketa provedena među sudionicima sastanka dala je važne informacije o tematskim prioritetima članova TCOP-a za buduće skupove, koje će Izvršni odbor uzeti u obzir. Sažetak rasprava, kao i glavni rezultati sastanka dostupni su u izvještaju o skupu, objavljenom na internetskoj stranici PEMPAL-a:

www.pempal.org/events/tcop-plenary-meeting-selected-issues-liquidity-management-and-treasury-controls

TCOP: Tematska videokonferencija o upotrebi informacijskih tehnologija u poslovanju riznice

Datum: 10. lipnja 2015.

Tematska Radna skupina TCOP-a za upotrebu informacijskih tehnologija u poslovanju riznice održala je videokonferenciju 10. lipnja. Dvadeset i tri sudionika iz osam zemalja članica PEMPAL-a (Albanija, Azerbajdžan, Bjelarus, Gruzija, Kazahstan, Moldova, Tadžikistan i Ukrajina) prisustvovalo je videokonferenciji.

Glavni cilj sastanka bio je članovima skupine pružiti informacije o vezi između informacijskog sustava riznice i elektroničkog sustava nabave u Gruziji.

Glavni rezultat videokonferencije bio je upoznavanje sudionika s mehanizmom interakcije između sustava riznice i elektroničkog sustava nabave koji koristi Državna agencija za nabavu u Gruziji. Prezentaciju su održali gruzijski predstavnici koji su pružili informacije o organizaciji procesa javne nabave, koracima poduzetima za osiguravanje transparentnosti nabave, ulozi i odgovornostima sudionika u procesu, kao i raznim aspektima koji se odnose na vezu između sustava riznice i informacijskog sustava kojime se koristi ta agencija. Prezentacija i izvještaj o videokonferenciji dostupni su na:

www.pempal.org/event/read/148

TCOP: Tematski sastanak TCOP-a o upotrebi informacijskih tehnologija u poslovanju riznice

Datum: 5. – 7. listopada 2015.

Mjesto održavanja: Tbilisi, Gruzija

Na sastanku su sudjelovala 52 stručnjaka iz 10 zemalja (Albanija, Azerbajdžan, Bjelarus, Gruzija, Kazahstan, Moldova, Crna Gora, Ruska Federacija, Tadžikistan i Turska).

Glavni je cilj sastanka bio omogućiti raspravu o različitim prioritetnim pitanjima za skupinu na temelju iskustva Gruzije u pogledu razvoja sustava od predstavljanja početnih planova TCOP-u na sastanku početkom 2012. Sastanak je poslužio i kao forum za ažuriranje plana aktivnosti Radne skupine za informacijske tehnologije za sljedeću godinu.

Glavni je rezultat sastanka bilo dubinsko ispitivanje podrške koju je Ministarstvu financija pružila Služba za financijsku analizu (FAS). Sustavom upravljanja javnim financijama (PFMS) FAS pruža podršku središnjoj državi, 76 jedinica samouprave i dvjema autonomnim republikama. Sustav obuhvaća šest podsustava u rasponu od pripreme i izvršenja proračuna do upravljanja dugom,

prihodima i ljudskim potencijalima. Svi moduli zajedno stvaraju sveobuhvatan okvir, a time se smanjuju troškovi transakcija i dupliciranje funkcija i procesa.

Raspravljalo se i o devet temeljnih preporuka OECD-a (Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj) za učinkovitu uporabu digitalne tehnologije te o četiri moguća organizacijska modela za upravljanje ICT-om za PFM u Vladi: interne ICT jedinice u okviru MF-a; odvojena državna tijela, koja su ipak još uvijek odgovorna Ministarstvu financija; eksternalizacija funkcije putem ugovaranja usluga i hibridni model kojim se kombiniraju dvije ili sve tri prethodno navedene mogućnosti. Skupine za raspravu zaključile su da će lokalno okruženje, povijesni kontekst i lokalni kapacitet odrediti najbolje rješenje za pojedinu zemlju. Međutim, centralizacija je navedena kao razumniji pristup za napredak. U mnogim zemljama, posebice onima s većim gospodarstvima, bio je vrlo velik izazov razviti jedinstveno softversko rješenje za tako široku bazu klijenata. Ponekad je tako zbog jedinstvenih zahtjeva, a ponekad su razlozi više političke naravi.

Raspravljalo se i o budućim radnim planovima tematske skupine. Donesena je odluka da se organiziraju dvije videokonferencije do kraja fiskalne godine 2016. Bjelarus će voditi prvu od njih, zakazanu za prosinac 2015. i posvećenu temi informacijske sigurnosti. Druga

videokonferencija održat će se u svibnju ili lipnju 2016., a na njoj će se prikazati iskustvo Kazahstana u interakciji s pružateljima usluga koji podržavaju IFMIS (Integrirani informacijski sustav financijskog upravljanja). Materijali i izvještaj o skupu dostupni su na:

www.pempal.org/event/read/149

TCOP: Tematska videokonferencija o upravljanju novčanim sredstvima

Datum: 29. listopada 2015.

Na sastanku je sudjelovalo 37 stručnjaka iz 12 zemalja (Albanija, Azerbajdžan, Bjelarus, Hrvatska, Gruzija, Kazahstan, Kirgiska Republika, Moldova, Crna Gora, Ruska Federacija, Turska i Ukrajina).

Sastanak je održan s ciljem ponovne obrade teme jedinstvenog računa riznice s obzirom na to da i dalje postoje konceptualne razlike u načinu na koji zemlje provode konsolidaciju novčanih sredstava i odnose se prema njima.

Rezultat sastanka bila je i potvrda da jedinstveni račun riznice ne podupire samo upravljanje novčanim sredstvima već i snažan sustav upravljanja javnim financijama konsolidacijom gotovinskih salda.

Raspravljalo se o izazovima i mogućim rješenjima, uključujući kako prevladati otpor prema obuhvaćanju zakonskih tijela jedinstvenim računom riznice. Povala se i rasprava u pogledu sljedećeg planiranog sastanka uživo Radne skupine za upravljanje novčanim sredstvima i izradu njihovih projekcija koji će se održati u Ankari u Turskoj od 16. do 18. ožujka 2016. Očekuje se i ponovno razmatranje ranije ankete u pogledu jedinstvenog računa riznice te njezino proširivanje radi pružanja više analitičkog sadržaja za skup u Ankari. S obzirom na velik interes članova skupine za temu modela jedinstvenog računa riznice, prije skupa u Ankari organizirat će se još jedna videokonferencija o tim pitanjima. Materijali i izvještaj o skupu dostupni su na:

www.pempal.org/event/read/152

TCOP: videokonferencija nove Tematske skupine za razvoj uloge i funkcija riznice

Datum: 24. studenoga 2015.

Na sastanku je sudjelovao 31 stručnjak iz 12 zemalja (Albanija, Armenija, Azerbajdžan, Bjelarus, Hrvatska, Gruzija, Kazahstan, Kirgiska Republika, Makedonija, Moldova, Turska i Ukrajina).

Glavni je cilj sastanka bio započeti organizacijske rasprave u pogledu pokretanja nove Tematske skupine TCOP-a za razvoj uloge i funkcija riznice. Ta će tematska skupina poslužiti kao dobra platforma za razmjenu relevantnih iskustava i znanja među stručnjacima riznice iz zemalja članica TCOP-a u pogledu raznih pitanja povezanih sa strateškim razvojem

sustava riznice i razvojem funkcija te odgovornosti riznice u modernom svijetu.

Glavni je rezultat sastanka bio detaljno ispitivanje međunarodnog razvoja sustava riznice, uključujući trendove, te potrebe za pronalaskom ravnoteže između ovlasti i odgovornosti uz učinkovitu decentralizaciju. Predstavljen je i azerbajdžanski pristup nakon čega su slijedile rasprave o budućem radnom programu skupine.

Materijali su dostupni na:

www.pempal.org/event/read/155

TCOP: videokonferencija na temu sigurnosti informacijskog sustava financijskog upravljanja

Datum: 17. prosinca 2015.

Na videokonferenciji sudjelovalo je 17 stručnjaka iz 8 zemalja (Albanija, Azerbajdžan, Bjelarus, Gruzija, Kazahstan, Moldova, Crna Gora i Turska).

Glavni je cilj sastanka bio omogućiti članovima Tematske skupine TCOP-a o upotrebi informacijskih tehnologija u operacijama riznice da se upoznaju s iskustvom Bjelarusu u osiguranju sigurnosti informacija u procesima informacijskog sustava financijskog upravljanja (FMIS).

Glavni rezultat videokonferencije uključivao je upoznavanje sudionika s politikama i alatima informacijske sigurnosti koji se primjenjuju u

Bjelarusu pri upotrebi informacijskog sustava financijskog upravljanja. Prezentacija koju su iznijeli predstavnici Bjelarusu pružila je informacije o ciljevima i načelima informacijske sigurnosti koje je provelo Ministarstvo financija kako bi osiguralo ispravan rad FMIS-a. Opisani su i razni aspekti povezani s fizičkom zaštitom i zaštitom okoline, upravljanjem pristupima i sigurnošću telekomunikacija/mreže, kao i informacije povezane s kontrolom IT sigurnosti i revizijom. Osim tematskog dijela dnevnog reda sudionici su raspravljali i o radnim planovima skupine za prvu polovinu 2016. Materijali su dostupni na:

www.pempal.org/event/read/162

Zajednica prakse za unutarnju reviziju

IACOP Kišinjev: Studijski posjet- razmjena iskustava u području unutarnje financijske kontrole u javnom sektoru (PIFC)

Datum: 16. – 19. ožujka 2015.

Članovi IACOP-a iz Armenije, Kazahstana, Ruske Federacije i Ukrajine sudjelovali su u studijskom posjetu Moldovi. Dnevni red sastojao se od kombinacije sastanaka s predstavnicima Ministarstva financija Moldove, carine, financijske inspekcije i drugih, posvećenih razmjeni iskustava iz područja PFIK-a. Glavni cilj posjeta bio je podjela iskustva Republike Moldove u provedbi Kontrole upravljanja financijama i unutarnje revizije, kao i uloge te aktivnosti Središnje harmonizacijske jedinice u Moldovi. Osim toga, sudionici su stekli znanje iz iskustva Moldove o obuci, certifikaciji i sustavu neprestanog razvoja.

Cilj sastanka bio je stjecanje znanja iz iskustva Republike Moldove u provedbi Kontrole upravljanja financijama i unutarnje revizije, uključujući utvrđivanje zakonodavstva, nacrt metodologije, izobrazbu i

Mjesto održavanja: Kišinjev, Moldova

certifikaciju, uspostavu jedinica za unutarnju reviziju, provođenje revizijskog angažmana, razvoj drugih institucija za reviziju i kontrolu te suradnja s Revizijskim sudom i Financijskim inspektoratom.

Rezultati sastanka bili su upoznavanje sudionika s upravljanjem reformom javne unutarnje financijske kontrole u zemlji sa sličnom pozadinom jake tradicije centralizirane financijske revizije (inspekcije) i ograničene odgovornosti za upravljanje. Sudionici su stoga mogli razmijeniti podatke o izazovima i rješenjima zakonodavne, institucijske, edukacijske i certifikacijske naravi. Prezentacije, kao i glavni rezultati sastanka dostupni su u izvještaju o skupu objavljenom na internetskoj stranici PEMPAL-a:

www.pempal.org/event/read/132

Studijski posjet IACOP-a Haagu u Nizozemskoj

Datum: 11. - 13- svibnja 2015.

Mjesto održavanja: Haag,
Nizozemska Netherlands

Zajednica prakse za unutarnju reviziju (IACOP) uspješno je organizirala studijski posjet koji je okupio 15 sudionika iz 4 zemlje članice PAMPAL-a i resursnog tima. Sudionici Zajednice prakse za unutarnju reviziju (IACOP-a) iz Bugarske, Hrvatske, Češke Republike i Mađarske sudjelovali su u studijskom posjetu nizozemskom Ministarstvu financija / Nacionalnoj akademiji za financije i ekonomiju, kao i Središnjoj službi za reviziju.

Cilj studijskog posjeta bio je naučiti iz naprednijeg iskustva Nizozemske tako da sudionici mogu razmotriti mjeru u kojoj bi se ono moglo primijeniti u njihovim zemljama kako bi unaprijedili sustave unutarnje

revizije i kontrola u zemljama sudionicama. Obuhvaćena područja bila su unutarnja kontrola u javnom sektoru, revizorski odbori, upravljanje ljudskim potencijalima, Središnja harmonizacijska jedinica, metodologija unutarnje revizije i provedba na razini lokalne uprave, procjena rizika, izobrazba i certificiranje, IT rješenja i revizija učinka.

Rezultat studijskog posjeta bio je temeljito razumijevanje sustava unutarnje revizije i njegove veze s povezanim funkcijama u Nizozemskoj radi primjene u zemljama sudionicama. Materijali su dostupni na:

www.pempal.org/event/read/138

Tematski sastanak IACOP-a o unutarnjoj reviziji i financijskom upravljanju i kontroli

Datum: 10. - 12. lipnja 2015.

Mjesto održavanja: Biškeek, Kirgiska
Republika

Na sastanku IACOP-a na temu moderne unutarnje revizije (UR) i financijskog upravljanja i kontrole (FMC) – izazova u provedbi okupilo se 54 stručnjaka iz 21 zemlje članice PEMPAL-a, zajedno s članovima resursnog tima, Tajništvom PEMPAL-a i gostima zajednice.

Glavni ciljevi sastanka bili su razmjena iskustava i učenje o naprednom UR-u, praksama i aktivnostima FMC-a Središnjih harmonizacijskih jedinica te razrada potrebnih preporuka za razvoj. Osim toga, cilj je sastanka bila i pomoć u učenju o dobrim praksama izobrazbe i certificiranja unutarnjih revizora koje je razvio IACOP, definiranje dobrih praksi za učinkovito rješavanje izazova u provedbi uloge Središnje harmonizacijske jedinice, kao i donošenje odluka o budućim aktivnostima IACOP-a u području unutarnjih kontrola u javnom sektoru / financijskom upravljanju i kontroli.

Glavni rezultati sastanka bili su temeljito razumijevanje FMC-a te izazova u njihovoj provedbi u regiji Europe i srednje Azije i šire, veliki stupanj svijesti o znanju koje je IACOP razvio o modelima dobre prakse izobrazbe i certificiranja koji se mogu primijeniti u pojedinim zemljama i unaprjeđenje učinkovitosti reformi unutarnjih financijskih kontrola u javnom sektoru u Kirgiskoj Republici. Prije sastanka sastali su se i članovi Izvršnog odbora koji su pregledali strategiju IACOP-a i razgovarali o trenutačnim i budućim pripremama za provedbu planiranih aktivnosti. Materijali s radionice dostupni su na:

www.pempal.org/event/read/139

Zajednica prakse za unutarnju reviziju (IACOP): Prezentacija Saveznog ministarstva financija Austrije

Datum: 15. srpnja 2015.

Mjesto održavanja: Beč, Austrija

Cilj sastanka bio je upoznati Izvršni odbor IACOP-a s austrijskim dogovorima o unutarnjoj reviziji u javnom sektoru.

- unutarnju reviziju na regionalnoj razini
- nadzor, uključujući postojanje revizorskih odbora

Rezultati sastanka bili su sveobuhvatan pregled austrijskih dogovora koje je iznio dr. Hannes SCHUH, glavni direktor za reviziju, koji su obuhvaćali:

Prezentacija je dostupna pod "Materijalima" na:

www.pempal.org/events/pempal-executive-meeting-mid-term-review-pempal-strategy-2012-17-consideration-results-and

- ulogu, funkciju, ovlasti, odgovornost
- dogovor u vezi s usklađenjem/koordinacijom i osiguranjem kvalitete
- odnos s financijskom inspekcijom (istraga)

Videokonferencija IACOP-a o pripremi skupova

Datum: 16. rujna 2015.

Cilj sastanka bio je završiti nacrt dnevnog reda za sljedeća dva istodobna sastanka IACOP-a, pregledati status potvrde (prijave) pozvanih sudionika i stručnjaka, pregledati status pripreme materijala koji su pripremljeni i koje treba pripremiti te podijeliti zadatke za buduće aktivnosti među voditeljima koji su aktivni predstavnici zemalja članica IACOP-a.

Rezultati sastanka uključivali su usvajanje konačnog dnevnog reda, a većina je stručnjaka potvrdila svoje sudjelovanje. Spremnost materijala, uključujući njihov prijevod, ocijenjena je zadovoljavajućom. Ispunjeni su i drugi ciljevi sastanka.

Sastanak Radne skupine IACOP-a za odnos unutarnje revizije s financijskom inspekcijom i vanjskom revizijom (RIFIX)

Datum: 13. – 14. listopada 2015.

Mjesto održavanja: Erevan, Armenija

Na sastanku je sudjelovalo 59 stručnjaka iz 23 zemlje (Albanija, Armenija, Bjelarus, BiH, Bugarska, Hrvatska, Češka Republika, Francuska, Gruzija, Mađarska, Kazahstan, Kirgiska Republika, Makedonija, Moldova, Crna Gora, Nizozemska, Rumunjska, Rusija, Srbija, Tadžikistan, Turkmenistan, Ukrajina i Uzbekistan).

Ciljevi sastanka bili su učenje iz najboljih praksi zemalja, dovršiti i odobriti Sažetak prijedloga dobrih praksi za RIFIX te razraditi njegov razvoj, unaprijediti razvoj predložka dobrih praksi ugovora o suradnji između unutarnje revizije i financijske inspekcije/vanjske revizije te učiti iz armenskog iskustva reformi unutarnje revizije.

Rezultat sastanka bilo je dobro razumijevanje sustava unutarnje revizije i njegovog odnosa s povezanim funkcijama u Armeniji, uključujući utvrđivanje dobrih praksi iz Francuske i Bugarske u području suradnje između agencija za vanjsku i unutarnju reviziju te financijsku inspekciju. Predstavljena je i revidirana inačica Sažetka prijedloga za RIFIX za raspravu. Sudionici su se usuglasili oko glavnih razlika između unutarnje revizije (UR) i vanjske revizije te između vrhovne revizijske institucije (VRI) i financijske inspekcije (FI) kako su opisani u dokumentu. Na sastanku je predloženo i dogovoreno da izrađeni dokument ne opisuje samo RIFIX u konceptualnom smislu, nego i definira pristupe radne skupine tom području i stoga taj dokument treba biti ustrojen kao izvješće o stajalištu i dopunjen prijedlozima utvrđenim na sastanku. Konačni dokument bit će predstavljen i razmotren na sljedećem sastanku.

Predstavljen je i nacrt obrasca memoranduma o suradnji u vezi s RIFIX-om na temelju iskustava Albanije, Bugarske, Kirgiske Republike, Rumunjske, Srbije i Hrvatske. U memorandumu utvrđena su jasna i dosljedna pravila i postupci; njime će se ojačati uzajamni kapaciteti stranaka za promicanje praksi pravilnog upravljanja i odgovornosti; memorandum će pružiti bolje razumijevanje važnosti unutarnje kontrole koju provodi uprava i dovesti do veće učinkovitosti i efikasnosti revizija. Sudionici su razgovarali i dali preporuke o tome kako unaprijediti nacrt obrasca, o čemu će nastaviti razgovarati na sljedećem sastanku. Materijali su dostupni na:

www.pempal.org/events/pempal-internal-audit-community-practice-working-group-meeting-relationship-internal-audit

Sastanak čelništva Radne skupine IACOP-a za osiguranje kvalitete

Datum: 15. listopada 2015.

Mjesto održavanja: Erevan, Armenija

Na sastanku su sudjelovala 34 stručnjaka iz 13 zemalja (Armenija, BiH, Bugarska, Hrvatska, Češka Republika, Gruzija, Mađarska, Kazahstan, Moldova, Crna Gora, Rusija, Srbija i Ukrajina).

Ciljevi sastanka bili su dovršiti sustav ocjenjivanja za PEMPAL-ov pristup vanjskoj ocjeni funkcije unutarnje revizije koju provodi Središnja harmonizacijska jedinica, prihvatiti Vodič za ocjenu kvalitete dobrih praksi za unutarnju reviziju u javnom sektoru i raspraviti o mogućoj primjeni Vodiča u zemljama IACOP-a.

Rezultati sastanka uključivali su prihvaćanje Vodiča, koji će biti još jedan IACOP-ov važan materijal za stjecanje i razmjenu znanja koja će države članice primijeniti. Taj je materijal jedinstven vodič za primjenu Međunarodnog okvira stručnih praksi i Međunarodnih standarda za stručnu provedbu unutarnje revizije za osiguranje kvalitete unutarnje revizije u javnom sektoru. Postignuto je i temeljito razumijevanje osiguranja

kvalitete aktivnosti unutarnje revizije i načina primjene Vodiča.

Radna je skupina dogovorila i sastavljanje popisa dobrovoljnih ocjenjivača osiguranja kvalitete iz sastava članova Zajednice prakse za unutarnju reviziju (IACOP) PEMPAL-a. Dvije zemlje bile su zainteresirane da budu domaćini prve analize kvalitete koju će provesti kolege u PEMPAL-u (Gruzija i Bosna i Hercegovina). Nakon primjene Vodiča dobre prakse za ocjenu kvalitete na državnoj razini, Središnja harmonizacijska jedinica svake zemlje mogla bi nastaviti ocjenjivati rad unutarnje revizije u državi u skladu s Vodičem.

Raspravljalo se i o aktivnostima IACOP-a u ovoj i sljedećoj godini prema Strategiji IACOP-a, uključujući predloženo pokretanje nove Radne skupine za financijsko upravljanje i kontrolu. Materijali su dostupni na:

www.pempal.org/events/pempal-internal-audit-community-practice-working-group-meeting-relationship-internal-audit



PRILOG 3

POVEZNICE NA RAZVIJENE I RAZMIJENJENE KLJUČNE RESURSE

Zajednica prakse za proračun

Sažeti izvještaj o rezultatima rasprava o fiskalnoj konsolidaciji.

www.pempal.org/event/eventitem/read/130/366

Ostali materijali sa sastanka i prezentacije dostupni su na:

www.pempal.org/event/read/130

Izvještaj Svjetske banke o fleksibilnosti plaća i učinkovitosti države

www.pempal.org/event/eventitem/read/143/371

Sažeti izvještaj o raspravama održanima na temu reformi javnih financija u Južnoafričkoj Republici, uključujući poveznice na proračunsku dokumentaciju, reforme učenja od kolega od strane CABRI-ja i ostali materijali.

www.pempal.org/event/eventitem/read/137/361

Zbirka dodatnih materijala o Južnoafričkoj Republici (većinom na engleskom) dostupna je na wikiju BCOP-a. Zakon o upravljanju javnim financijama iz 1999. preveden je na ruski, a ključni pokazatelj učinka, alat u programu EXCEL, preveden je na ruski i na bosansko-hrvatsko-srpski na zahtjev Izvršnog odbora BCOP-a.

Idejni prijedlog za novu radnu skupinu za proračunsku pismenost (pripremila Ruska Federacija):

www.pempal.org/event/eventitem/read/140/389

Prezentacija Vlade Turske o e-sustavu obračuna plaća:

www.pempal.org/event/eventitem/read/141/368

Prezentacija o rezultatima ankete o proračunskoj pismenosti i studije slučaja Ruske Federacije, Kanade i Ujedinjene Kraljevine:

www.pempal.org/event/eventitem/read/140/386

Prezentacije koje je podijelio OECD za godišnji sastanak visokih dužnosnika odgovornih za proračun:

www.pempal.org/event/eventitem/read/140/397

Prezentacija Međuameričke razvojne banke o prethodnim nalazima najnovije studije o povećanju efikasnosti ljudskih potencijala u organizacijama javnog sektora u zemljama Latinske Amerike (prezentacija je bila podijeljena samo članovima radne skupine).

Prezentacija Svjetske banke o rezultatima studije o proračunskoj pismenosti:

www.pempal.org/event/eventitem/read/151/416

Rezultati Indeksa otvorenosti proračuna u 2015. na engleskom i ruskom

internationalbudget.org/opening-budgets/open-budget-initiative/open-budget-survey/publications-2/full-report/

Proračun za građane Kirgiske Republike preveden na zahtjev Izvršnog odbora BCOP-a i za planirane buduće sastanke Radne skupine za proračunsku pismenost: (objavljeno pod zapisnikom sa sastanka Izvršnog odbora BCOP-a za 2015.)

www.pempal.org/about/governance/ex-com-bcop/

Prezentacije za sastanak radne skupine BCOP-a na temu upravljanja primanjima zaposlenih u javnom sektoru – hrvatski pristup:

www.pempal.org/event/eventitem/read/158/437

Prezentacije studijskog posjeta Hrvatskoj na temu proračuna za građane na lokalnoj razini:

www.pempal.org/event/eventitem/read/153/441

Izveštaj o studijskom posjetu Hrvatskoj na temu proračuna za građane na lokalnoj razini:

www.pempal.org/event/eventitem/read/153/442

Proračuni za građane u Hrvatskoj – Grad Pazin (samo na bosansko-srpsko-hrvatskom, no dobar je primjer formata i pristupa prezentaciji)

proracun.pazin.hr/wp-content/uploads/2015/02/Proracun_u_malom_grada_Pazin_2015.pdf

Zajednica prakse za riznicu

Upitnik o rezultatima TCOP-ove prakse za izvršenje proračuna, obveze upravljanja novčanim sredstvima, dospjele obveze prema dobavljačima i upravljanje zaostalim plaćanjima:

www.pempal.org/event/eventitem/read/142/377

Sažeti izvještaj o studijskom posjetu TCOP-a Ministarstvu financija Austrije na temu iskustava s nedavnim reformama PFM-a u Austriji, uključujući sve dostavljene prezentacije:

www.pempal.org/event/eventitem/read/129/358

Sažeti izvještaj o studijskom posjetu TCOP-a Ministarstvu strategije i financija Južne Koreje na temu korejskog iskustva s uvođenjem FMIS-a:

www.pempal.org/event/read/136

Sažeti izvještaj o plenarnoj sjednici TCOP-a u Tirani posvećenju problemima koji se odnose na upravljanje novčanim sredstvima i kontrolu riznice:

www.pempal.org/data/upload/files/2015/07/tirana-2015-report_eng_final.pdf

Niz tematskih prezentacija o raznim aspektima upravljanja likvidnošću i kontroli riznice održanih za vrijeme plenarne sjednice TCOP-a u Tirani:

www.pempal.org/event/eventitem/read/142/377

Rezultati tematske ankete o kontroli rezerviranih sredstava i zaostalih plaćanja provedene među zemljama članicama TCOP-a u travnju 2015.:

www.pempal.org/data/upload/files/2015/05/day-3_1_silins_commitments_results-of-survey_eng.pdf

Sažeti izvještaj o tematskoj videokonferenciji o pitanjima upravljanja novčanim sredstvima od 9. travnja, i prezentacija o azerbajdžanskom iskustvu održana za vrijeme skupa:

www.pempal.org/event/read/147

Sažeti izvještaj o tematskoj videokonferenciji o računovodstvenom standardima od 21. travnja:

www.pempal.org/data/upload/files/2015/05/report-vc_eng.pdf

Sažeti izvještaj o tematskoj videokonferenciji o upotrebi informacijskih tehnologija u poslovanju riznice od 10. lipnja i prezentacija o gruzijskom iskustvu u razmjeni informacija između riznice i sustava nabave održana za vrijeme skupa:

www.pempal.org/event/read/148

Materijali Tematske skupine TCOP-a o upotrebi informacijskih tehnologija u poslovanju riznice - Analiza slučaja zemlje (Gruzija)

www.pempal.org/event/read/149

i izvještaj o skupu

www.pempal.org/event/eventitem/read/149/427

Prezentacija s videokonferencije Tematske skupine za upravljanje novčanim sredstvima o jedinstvenom računu riznice:

www.pempal.org/event/eventitem/read/152/431

i izvještaj o skupu

www.pempal.org/event/eventitem/read/152/445

Prezentacije s videokonferencije o razvoju uloge i funkcija riznice:

www.pempal.org/event/eventitem/read/155/434

Materijali s videokonferencije o sigurnosti informacijskog sustava financijskog upravljanja:

www.pempal.org/event/read/162

Sažeti izvještaj o aktivnostima tematske skupine za javnu imovinu:

www.pempal.org/data/upload/files/2016/01/8_summary-report-for-the-assets-working-group-of-pempal_eng.pdf

Zajednica prakse za unutarnju reviziju

Prezentacija novog Strateškog plana IACOP-a Upravnom odboru PEMPAL-a:

www.pempal.org/event/eventitem/read/144/400

Prezentacija Saveznog ministarstva financija Austrije o dogovorima o unutarnjoj reviziji javnog sektora u Austriji

www.pempal.org/event/eventitem/read/144/400

Niz prezentacija za tematske sastanke radne skupine o odnosu unutarnje revizije s financijskom inspekcijom i vanjskom revizijom (RIFIX) te osiguranju kvalitete (QA):

www.pempal.org/event/eventitem/read/150/433

Izveštaj sa sastanka radne skupine za RIFIX:

www.pempal.org/event/eventitem/read/150/433

Izveštaj sa sastanka Radne skupine za osiguranje kvalitete:

www.pempal.org/event/eventitem/read/150/433

Republika Moldova podijelila je cjelokupno zakonodavstvo, metodologiju i praktično iskustvo u provedbi reformi unutarnje financijske kontrole u javnom sektoru, uključujući izobrazbu i certifikaciju, uspostavu jedinica za unutarnju reviziju, provođenje revizijskog angažmana, razvoj drugih institucija za reviziju i kontrolu te suradnju s Revizorskim sudom i financijskom inspekcijom

www.pempal.org/event/read/132

IACOP je razvio proizvod znanja u kojem se ističe pristup PEMPAL-a vanjskoj ocjenu unutarnje revizije koju provodu SHJ, uključujući praktični obrazac za primjenu Međunarodnog okvira stručnih praksi i Međunarodnih standarda za stručnu provedbu unutarnje revizije (Standardi) za Program osiguranja i poboljšanja kvalitete.

www.pempal.org/knowledge-product-list

Trinaest prezentacija održanih u Biškeku na tematskom sastanku o unutarnjoj reviziji i financijskom upravljanju i kontroli, izazovi Središnje harmonizacijske jedinice (SHJ-a) i napredovanje kirgiske reforme:

www.pempal.org/event/read/139

Jedanaest prezentacija održanih za vrijeme studijskog posjeta IACOP-a nizozemskom Ministarstvu financija / Nacionalnoj akademiji za financije i ekonomiju, kao i Središnjoj službi za reviziju:

www.pempal.org/event/read/138



Sve zajednice prakse

Prezentacije o napretku zajednica prakse i mreže u primjeni Strategije PEMPAL-a u razdoblju 2012. – 2017.

www.pempal.org/event/eventitem/read/144/400

Sažeti izvještaj o sastanku rukovodstva PEMPAL-a radi razmatranja rezultata pregleda na sredini razdoblja Strategije PEMPAL-a za razdoblje 2012. - 2017.

www.pempal.org/event/eventitem/read/144/413

Dodatak Strategiji PEMPAL-a za razdoblje 2012.-2017.

www.pempal.org/strategy

Preveden i podijeljen novi Strateški plan CABRI-ja (mreža slična PEMPAL-u) za pomoć pri planiranim budućim raspravama o razvoju strateškog plana.

www.pempal.org/event/eventitem/read/144/408

