

# PEMPAL

RADIONICA RADNE SKUPINE ZA PRORAČUNSKU PISMENOST I TRANSPARENTNOST BCOP-a PEMPAL-a:

POBOLJŠANJE TRANSPARENTNOSTI I RAZUMIJEVANJA U PROCESU PLANIRANJA  
PRORAČUNA



Mreža za učenje uz pomoć kolega u području upravljanja javnim rashodima (PEMPAL)

Zajednica prakse za proračun (BCOP)

Videokonferencija Radne skupine za proračunsku pismenost i transparentnost (BLTWG)

Sažetak

**LISTOPAD/OKTOBAR 2021.**

**Autorska prava© 2021. BCOP PEMPAL-a**

Sva prava pridržana. Nijedan dio ovog dokumenta ne smije se umnožavati, prenositi ili u bilo kojem obliku distribuirati bez prethodnog pisanog dopuštenja BCOP-a PEMPAL-a, izuzev u nekomercijalne svrhe dopuštene zakonom o autorskom pravu. Za svaku izmjenu smjernica za sporazume o suradnji u ovom dokumentu nužan je citat u kojem se navodi da se ovaj dokument upotrebljavao te da je izmijenjen.

Kontakt: [kmalafeeva@worldbank.org](mailto:kmalafeeva@worldbank.org)



**Zajednica prakse za proračun (BCOP)**

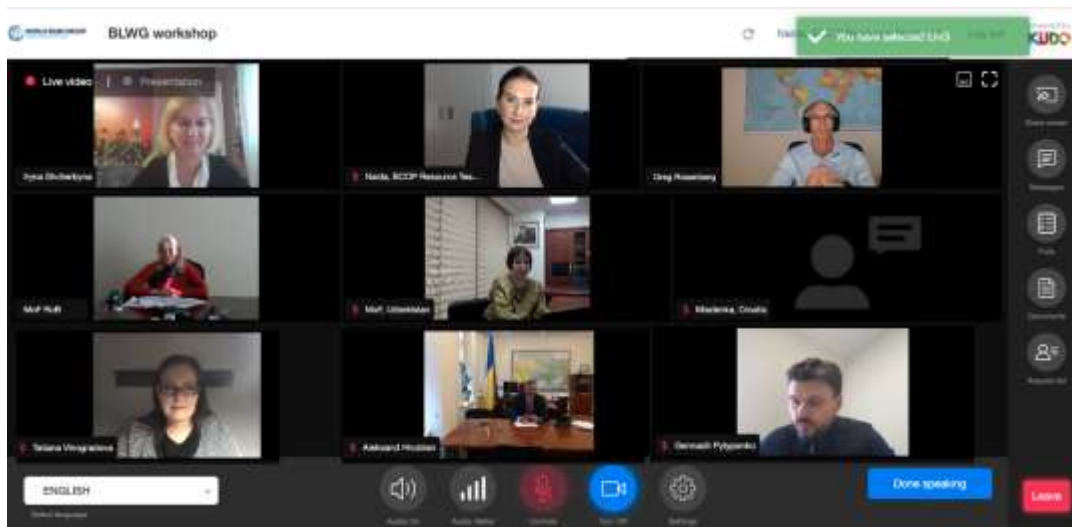
T: +7 495 745 70 00 interni broj 2038 ili +7 499 921 20 38

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

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

# Radionica Radne skupine za proračunsku pismenost i transparentnost (BLTWG): načini na koji ministarstva financija mogu poboljšati transparentnost i razumijevanje proračuna u procesu planiranja proračuna

## Sažetak ishoda sastanka



## Opći ciljevi i sudionici sastanka

Ovu je virtualnu radionicu održala Radna skupina za proračunsku pismenost i transparentnost Zajednice prakse za proračun (BCOP) kako bi se analizirali različiti aspekti unaprjeđenja razumijevanja i otvorenosti proračuna te kako bi se donijela odluka o sadržaju novog proizvoda znanja.

Opći ciljevi sastanka bili su:

- i. *istraživanje načina za povećanje transparentnosti i poboljšanje razumijevanja proračuna pismenosti u pogledu potražnje na temelju perspektive novinarske zajednice;*
- ii. *učenje o iskustvu Ministarstva financija Republike Uzbekistan u popularizaciji proračunskih podataka i participativnoj izradi proračuna;*
- iii. *upoznavanje s iskustvom Ministarstva financija Ukrajine o primjeni sposobnosti suvremenih informacijskih tehnologija radi predstavljanja otvorenih proračunskih podataka;*
- iv. *diskusija o konkretnom sadržaju i okviru sljedećeg proizvoda znanja BLTWG-a.*

**Ovom sastanku prisustvovala su ukupno 34 sudionika, među kojima je bilo 29 predstavnika 10 zemalja članica BCOP-a (Armenija, Azerbajdžan, Bosna i Hercegovina, Hrvatska, Kosovo, Ruska Federacija, Turska, Ukrajina i Uzbekistan). Moderatorice sastanka bile su Iryna Shcherbyna, viša stručnjakinja za javni sektor Svjetske banke i koordinatorica resursnog tima BCOP-a, i Marina Tikhonovich, zamjenica voditelja Odjela za proračunsku politiku u Ministarstvu financija Bjelorusa i voditeljica BLTWG-a.**

# Unaprjeđenje otvorenosti proračuna u Uzbekistanu

**Gđa Aleksandra Khvan, voditeljica vladine službe za financijsku statistiku i transparentnost proračuna u odjelu za državni proračun, predstavila je nedavne reforme u pogledu otvorenosti proračuna u Uzbekistanu u ime g. Sherzoda Muhamedova, ravnatelja odjela za državni proračun u Ministarstvu financija Republike Uzbekistan.** Nakon što je 2018. provedena procjena transparentnosti na temelju Kodeksa fiskalne transparentnosti MMF-a, uloženi su značajni napor i reforme tog područja u Uzbekistanu. Tijekom posljednje četiri godine osigurana je snažna zakonodavna/regulatorna osnova.

**Mjere za otvorenost proračuna bile su dio šireg paketa proračunskih reformi.** U prvoj fazi tijekom 2018. mjere su obuhvaćale uvođenje srednjoročnog planiranja proračuna, pokretanje portala s informacijama o proračunu, izradu proračuna za građane (uz jednostavna objašnjenja i ključne analitičke podatke predstavljene s pomoću infografika), proširenje analize makroekonomskih i fiskalnih rizika u okviru proračunske dokumentacije i uspostavljanje specijalizirane jedinice unutar Ministarstva financija za vladinu financijsku statistiku i transparentnost proračuna. Sljedeća faza mjera provedena 2019. obuhvaćala je uvođenje participativne izrade proračuna, prakse u kojoj se dio proračuna na lokalnoj razini vlasti dodjeljuje za financijske aktivnosti utemeljene na javnom mišljenju te se održavaju javne diskusije o nacrtu proračuna prije nego se podnese parlamentu. Osim toga, uvedene su mjere kojima se proširuje opseg distribuiranja proračunskih podataka putem interneta i u medijima te se aktivno angažiraju građani. Rezultat tih mjera bilo je poboljšanje rezultata procjene transparentnosti u Uzbekistanu, pri čemu je zaključeno da se 2019. poštovalo 26 od 36 načela Kodeksa transparentnosti MMF-a, za razliku od 16 načela koja su poštovana 2018. Uvedene su dodatne mjere za osiguravanje transparentnosti kojima je određeno da resorna ministarstva i agencije objavljuju tromjesečne izvještaje o detaljnim rashodima i podacima o javnoj nabavi, a porezne i carinske rashode također objavljuju porezne uprave. Ove su godine prošireni mehanizmi sudjelovanja, objavljeni su dodatni financijski podaci o izvanproračunskim sredstvima, državnim poduzećima i državnoj potpori te je pokrenuta nadograđena verzija portala za otvoreni proračun kako bi se, među ostalim, osigurala funkcionalnost za prikupljanje povratnih informacija građana i javno glasovanje. Uspostavljeni su specifični predlozi i rasporedi za objavljivanje informacija koje provode ministarstva/agencije.

**Gđa Khvan detaljno je predstavila mehanizme koji se u Uzbekistanu upotrebljavaju pri participativnoj izradi proračuna.** U Prikazu 1. predstavljene su faze ciklusa participativne izrade proračuna. Lokalne vlasti sudjeluju u intenzivnoj komunikacijskoj kampanji kojom se podupire ciklus participativne izrade proračuna informiranjem građana putem medija, telekomunikacija i drugih komunikacijskih kanala. Nacionalna ministarstva i agencije, među ostalim Ministarstvo financija i Ministarstvo za podršku mjesnim zajednicama te Agencija

za pitanja mladih podržavaju lokalne razine vlasti u organizaciji skupova radi izgradnje kapaciteta namijenjenih građanima. Građani podnose prijedloge potrošnje putem portala za otvoreni proračun, no mogu ih podnijeti i u fizičkom obliku. Prijedlozi se ocjenjuju na temelju uspostavljenih kriterija, a osoblje lokalnih razina vlasti provjerava izvedivost njihove provedbe. Za sve odbijene prijedloge pružaju se povratne informacije uz objašnjenje. Građani zatim glasuju o prethodno odabranim prijedlozima na portalu za otvoreni proračun, a nakon toga vijeća lokalnih razina vlasti brzim postupkom odobravaju odluku o dodjeli sredstava pobjedničkim projektima. Lokalne razine vlasti također objavljuju informacije o provedbi pobjedničkih projekata na portalu za otvoreni proračun. Nakon uspješnog početka provedbe participativne izrade proračuna ove je godine odobreno dodatno financiranje s ciljem da se 10 % lokalnog proračuna upotrijebi za projekte pokrenute u okviru participativne izrade proračuna. Osim toga, 50 % sredstava za obnovu lokalnih prometnica upotrijebit će se u kontekstu participativne izrade proračuna. Mjesne zajednice također će imati na raspolaganju takozvane „leteće odrede“ i „kutke za pokretače“ kako bi im se pomoglo pri podnošenju prijedloga i glasovanju.

### Prikaz 1.: Faze participativne izrade proračuna u Uzbekistanu

#### Poboljšavanje mehanizama usmjeravanja proračunskih sredstava na aktivnosti odabrane na temelju javnog mnijenja

##### - Uvođenje sljedećih faza u provedbu građanskih inicijativa:

1. predaja prijedloga/projekata od strane proaktivnih građana kako bi se poboljšala infrastruktura četvrti (grada);
2. odabir prijedloga prema utvrđenim kriterijima;
3. stavljanje prethodno odabranih prijedloga/projekata građanima na glasanje;
4. određivanje pobjedničkih prijedloga/projekata na temelju ishoda javnog glasanja;
5. nadzor građana i monitoring provedbe građanskih inicijativa.

- Razvoj kriterija za evaluaciju i odabir prijedloga/projekata koje su predali proaktivni građani kako bi poboljšali infrastrukturu četvrti (grada)



**Sudionici su pokrenuli diskusiju nakon prezentacija.** Diskusija je bila usmjerena na iskustvo Uzbekistana u pogledu procjene na temelju Kodeksa MMF-a, funkcionalnosti za pružanje povratnih informacija u vezi s prijedlozima građana putem portala te planirane mogućnosti pružanja informacija za monitoring provedbe odabranih projekata.

## Upotreba IT-a u svrhu transparentnosti proračunskih podataka u Ukrajini

**G. Oleksandr Hrubiiian, zamjenik ministra financija za digitalnu transformaciju u Ministarstvu financija Ukrajine, predstavio je iskustvo Ukrajine s upotrebom portala za e-podatke u svrhu transparentnosti**



**Predstavljene su i funkcionalnosti modula projekata koje financiraju MFI-jevi i alata BOOST.** Alat za analizu BOOST razvijen je na temelju metodologije Svjetske banke. Taj alat pruža temeljitije sposobnosti analize upotrebom niza pokazatelja koje je moguće preuzeti. Naširoko ga upotrebljavaju financijski analitičari i stručnjaci u području upravljanja javnim financijama te u akademskoj zajednici i na lokalnim razinama vlasti. U modulu projekata koje financiraju MFI-jevi prikazani su svi projekti provedeni od 1990-ih do danas, a kategorizirani su prema međunarodnoj financijskoj instituciji i sektoru. Ovaj modul upotrebljavaju i MFI-jevi i jedinice lokalnih razina vlasti za usporedbu projekata među različitim regijama.

**Sudionici su nakon prezentacije održali diskusiju.** Neka od pitanja o kojima se diskutiralo bila su: pristupačnost ukrajinskih portala za e-podatke slabovidnim osobama, planovi proširenja portala kako bi obuhvatili javnu nabavu i planovi za omogućavanje primanja povratnih informacija građanima u fazi izrade nacrtu proračuna te sadržaj proračuna za građane u fazi izvršavanja.

## **Perspektiva novinarske zajednice o poboljšanju jasnoće i razumijevanja proračuna: Iskustvo Južne Afrike**

**G. Greg Rosenberg, izvršni direktor organizacije Clarity Global, savjetnik za globalne strateške komunikacije i stručnjak za komunikacije u području javnih financija, predstavio je načine poboljšanja razumijevanja i transparentnosti proračuna.** U njegovoj prezentaciji predstavljen je pregled proračuna kao komunikacijskog alata, iskustvo Južne Afrike u pogledu poboljšanja jasnoće i pristupačnosti te načela jasne komunikacije o proračunu. Objasnio je da je terminologija u vezi s vladinim proračunima prvi put upotrijebljena još početkom 18. stoljeća, no da je usprkos tome pojam odgovornosti za promicanje proračuna relativno nov. Sveukupni cilj popratne proračunske dokumentacije trebao bi biti pružanje sveobuhvatnog, relevantnog, pravodobnog i pouzdanog pregleda financijskog stanja i učinka zemlje te određivanje fiskalnih projekcija.

Dobra proračunska dokumentacija ima pet karakteristika:

- treba biti jasna (tj. lako se tumačiti i razumjeti),
- pouzdana (tj. vjerodostojna i uvjerljiva),
- usporediva (vertikalno, horizontalno i s vremenom),
- analitička (tj. ne pruža samo podatke i izvode već i objašnjenja kako bi se mogla razumjeti), i
- relevantna (tj. značajna je za predmet o kojem se radi).

Popratna proračunska dokumentacija u praksi je u većini slučajeva potaknuta potrebom za pridržavanjem svoje proračunske funkcije, objavljuje se u tisućama stranica podataka bez odgovarajućeg konteksta i nedostaje joj političke usmjerenosti. Potrebno je uspostaviti jasan okvir unutar kojeg se pružaju kontekstualizirane informacije kako bi se proračunska politika i ciljani rezultati u potpunosti razumjeli. Pružanje ogromne količine detaljnih podataka može biti sveobuhvatno, no ne predstavlja podršku javnim politikama, donošenju odluka i demokratskom procesu jer vrlo malen broj osoba može u potpunosti razumjeti te informacije na temelju pruženog materijala.

**Transparentnost se često pogrešno izjednačava s dostupnošću informacija.** Njezino je puno značenje, međutim, povezano s razumijevanjem. Potrebno je uzeti u obzir različite aspekte transparentnosti navedene u Prikazu 3. U svojoj posljednjoj objavi na blogu „Fiscal Monitor”, MMF je naglasio da čvrsta proračunska pravila i institucije uz potporu jasne komunikacije i fiskalne transparentnosti povećavaju vjerodostojnost koja s druge strane poboljšava pristup kreditima i osigurava više manevarskog prostora u kriznim razdobljima. Primatelji popratne proračunske dokumentacije široka su skupina koja obuhvaća parlament, financijska tržišta, novinare, vladine odjele, multilateralne financijske institucije, agencije za kreditni rejting, nevladine organizacije, javnost i ekonomiste.

### Prikaz 3.: Definicije i aspekti transparentnosti proračuna

**Što je transparentnost?**

Svojstvo nekog pojma koje omogućava njegovo jednostavno razumijevanje -- Oxford

ispisivanje ili objavljivanje ≠ transparentnost  
sveobuhvatnost ≠ jasnoća  
poštovanje propisa ≠ izrada politika  
podaci ≠ usmjerenje

The infographic features a vertical black bar on the left side. At the bottom, there are four colored boxes with icons: a blue box with a list icon, a yellow box with a magnifying glass icon, a teal box with a document icon, and a red box with a person icon.

**G. Rosenberg predstavio je iskustvo u poboljšanju transparentnosti proračuna u Južnoj Africi, područja u kojem je osobno radio kao glavni urednik proračuna Nacionalne riznice.** Južna Afrika je više od deset godina jedna od dvije zemlje na vrhu Indeksa otvorenosti proračuna kojim se mjeri transparentnost i nadzor proračuna te sudjelovanje u njemu. Južna Afrika ima najbolji globalni rezultat prije svega u kategoriji transparentnosti. Proračunska dokumentacija značajno je izmijenjena i objava srednjoročnog i godišnjeg

proračuna u velikoj je mjeri medijski pokrivena i tema je javnih diskusija. Potrebe novinara u biti su potrebe javnosti jer bi se novinarstvo trebalo temeljiti na komunikaciji s javnošću. To uključuje vjerodostojne brojke u pristupačnom kontekstu, precizne procjene ekonomskog i fiskalnog položaja, jasnoću i izbjegavanje žargona, zanimljive činjenice i usporedbe, jasno političko pozicioniranje i kompromise te jasna obrazloženja i informacije o usmjerenju („što ako” i „što slijedi”). Na naslove u medijima može se neizravno utjecati pružanjem jasnih, važnih i vjerodostojnih informacija. Na dan objave proračuna Južne Afrike u 6 sati ujutro novinarima se omogućuje rani pristup popratnoj proračunskoj dokumentaciji u zatvorenoj prostoriji pod embargom na izvještavanje koji traje nekoliko sati, a zatim se održava konferencija za medije na kojoj sudjeluje ministar financija i riznice te službenici Središnje banke, nakon čega se održava službeni govor o proračunu u 14 sati. Taj se proces uspostavljao tijekom nekoliko godina i temelji se na odnosu povjerenja koji se dugo gradio te je uvelike medijski popraćen. Važno je da se Nacionalna riznica percipira kao tehnički sposobna institucija koja nastoji pružati što transparentnije i jasnije informacije. Riznica postavlja važna pitanja i određuje mogućnosti politike u okviru popratne proračunske dokumentacije i pri predstavljanju proračuna, a prema tome se može oblikovati javna debata na kojoj će se temeljiti donošenje odluka o politikama. Popratna proračunska dokumentacija stoga ne predstavlja samo sredstvo komunikacije, već služi i za oblikovanje javnih politika.

**Sveukupni pristup proračunu Južne Afrike temelji se na posvećenosti jasnom promišljanju onoga što Riznica pokušava prenijeti u obliku proračuna.** Potrebno je jasno navesti ciljeve koji opravdavaju proračunske alokacije, primjerice promjene politika i nove inicijative ili uspjehe i izazove. Glavni proračunski dokument mora biti pisan za nestručno čitateljstvo te jasnim i pristupačnim jezikom. Dokumentaciju je potrebno pojednostaviti, a pojedinosti je potrebno navesti u dodacima. Opisna objašnjenja potrebno je popratiti tablicama, grafikonima i vizualnim sažecima.

**Postoji nekoliko važnih načela jasne proračunske dokumentacije** koja su navedena u Prikazu 4. Ta su načela važna jer čine proračun pristupačnim, što podrazumijeva jasnu komunikaciju Ministarstva financija u vezi sa sadržajem proračuna kako bi proračun bio pristupačan u smislu pružanja relevantnih informacija koje pridonose razumijevanju proračunske politike i ciljanih rezultata.

#### **Prikaz 4.: Načela jasne komunikacije o proračunu**

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Imajte na umu tko su čitatelji vaših dokumenata</li><li>• Pišite jasno i bez uvijanja</li><li>• Strukturirajte dokumente na logičan način</li><li>• Pobrinite se za to da su glavni dokumenti politike sažeti</li><li>• Izbjegavajte nepotrebne pojedinosti</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Odlučite se za konkretan, a ne apstraktan stil</li><li>• Smanjite gustoću teksta</li><li>• Učinkovito upotrebljavajte vizualne elemente</li><li>• Pružite dovoljnu količinu analiza</li><li>• Ispričajte priču</li></ul> |
|---|--|

Predstavljeno je nekoliko primjera načina na koje se tehnički jezik može pojasniti i učiniti preciznijim te izbjegavanja žargona.

**Diskutiralo se i o prioritizaciji kvalitete nad kvantitetom te pravilnoj strukturi popratne proračunske dokumentacije.** U prikazu 5. predstavljen je primjer restrukturiranja popratne proračunske dokumentacije kako bi se pojednostavila i imala logičniji slijed. Važno je pronaći ravnotežu između količine informacija i postizanja jasnoće. Glavna popratna proračunska dokumentacija trebala bi biti sažeta, a istodobno pružiti odgovarajući kontekst i objašnjenja. Tablice bi uvijek trebale biti popraćene opisnim objašnjenjima.

### **Prikaz 5.: Restrukturiranje popratne proračunske dokumentacije**

| Izvještaj o nacionalnom proračunu iz 2016.            | Revidirana struktura za 2017.            |
|---|--|
| 1. Prijedlog  | Predgovor (ministar ili stalni tajnik)   |
| 2. Uvod   | 1. Pregled                               |
| 3. Poravnanje zaostalih plaćanja                      | 2. Ekonomska predviđanja                 |
| 4. Ekonomski pregled                                  | 3. Fiskalni okvir                        |
| 5. Proračunski okvir                                  | 4. Dugovanja i vanjska zaostala plaćanja |
| 6. Revitalizacija poljoprivrede                       | 5. Prijedlozi rashoda                    |
| 7. Razvoj oplemenjivanja / dodavanja vrijednosti      | 6. Prihodovne mjere                      |
| 8. Poticanje ulaganja u privatnom sektoru             | 7. Planovi potrošnje                     |
| 9. Ostvarivanje potencijala malih i srednjih poduzeća | 8. Strukturne političke inicijative      |
| 10. Razvoj infrastrukture i javne usluge              | Prilozi:                                 |
| 11. Socijalne službe                                  |  |
| 12. Podrška razvojnog partnera                        |  |
| 13. Stabilnost finansijskog sektora                   |  |
| 14. Vlade financije                                   |  |
| 15. Prihodovne mjere                                  |  |
| 16. Upravljanje i upravljanje rezultatima             |  |
| 17. Djelovanje u području suzbijanja korupcije        |  |
| 18. Ciljevi održivog razvoja                          |  |
| 19. Zaključak   |  |
| Prilozi   |  |

Navedeni su i primjeri uklanjanja nepotrebnih pojedinosti, smanjenja gustoće teksta, pojašnjenja apstraktnih izraza te učinkovite upotrebe tablica i slika. Tablice i grafikoni trebaju poslužiti isticanju glavnih točaka predstavljenih u opisnom dijelu. U Prikazu 5. predstavljeni su najvažniji podaci o proračunu Južne Afrike koji su popraćeni tablicama i kratkim tekstom koji sadržava sažet kontekst tablica i raščlambu na temelju strukture, što je provedeno specifičnom upotrebom ikona i boja. Potrebno je uključiti prikladnu analizu koja će pomoći čitatelju da se orijentira među podacima i razumije ih. Također je važno uspostaviti opisnu strukturu proračuna u kojoj će se utvrditi središnja tema izvještaja i kojom se čitatelj može voditi kroz tekst.

## Prikaz 5.: Istaknuti podaci iz proračuna Južne Afrike



Nakon prezentacije održana je opsežna diskusija. Teme o kojima se naknadno diskutiralo bile su, među ostalim, prezentacija informacija o programima i učinku u proračunu Južne Afrike<sup>1</sup>, odgovornosti Nacionalne riznice u pogledu analitičkog pisanja, distribucija popratne proračunske dokumentacije u obliku ispisanih primjeraka i elektroničkim putem, proračun za građane (4 stranice informacija i podataka na visokoj razini koji su kolali novinskim izdanjima i na internetu), te načini poticanja medija da se uključe i izvještavaju o proračunu.

## Diskusija za okruglim stolom


Posljednji blok radionice bio je posvećen diskusijama sudionika o načinima na koje se mogu upotrijebiti teme o kojima se diskutiralo i o pitanjima na koja bi se trebao usmjeriti sljedeći proizvod znanja BLTWG-a. Diskutiralo se o nedavnim događajima u području proračuna za građane, komunikaciji Ministarstva financija s novinarima te izradi predložaka/smjernica za angažman građana u Rusiji. Diskutiralo se i o dodatnim temama na temelju pitanja i inputa

<sup>1</sup> U primarnoj popratnoj proračunskoj dokumentaciji pokazatelji učinaka sažeto su prikazani unutar poglavlja i uključeno je poglavlje o nacionalnim prioritetima uz tablice i objašnjenja; međutim, mnogo detaljnije informacije o programima, pokazateljima i druge proračunske informacije predstavljene su u dokumentu naziva „Procjene nacionalnih rashoda” u kojem su objavljene pojedinosti koje se odnose na svako ministarstvo i agenciju.

članova iz Bjelarusu, Ukrajine i Uzbekistana te Resursnog tima i predavača. Neke od tih tema bile su potencijal društvenih mreža u pogledu angažmana građana, važnost prihvaćanja ciljanih poboljšanja jasnoće i pristupačnosti proračuna od strane tehničkog osoblja i na političkoj razini unutar Ministarstva financija, te različite mogućnosti u pogledu IT rješenja za web-portale.

**Zaključeno je da će budući proizvod znanja BLTWG-a sadržavati plan za prijelaz s proračunske dokumentacije usmjerene na pridržavanje propisa na jasniju proračunsku dokumentaciju** na način o kojem se diskutiralo na sastanku. Resursni tim pripremit će preliminarni nacrt proizvoda znanja i podnijeti ga vodstvu BLTWG-a do kraja studenoga/novembra 2021. kako bi ono pružilo svoje komentare, nakon čega će se izraditi nacrt proizvoda znanja, a sam će proizvod biti predstavljen na plenarnoj sjednici BCOP-a u proljeće 2021.

*Ovaj je izvještaj o skupu izradio PEMPAL te je on dostupan na engleskom, ruskom i bosansko-hrvatsko-srpskom jeziku. Dozvolu za uporabu, reproduciranje ili prijevod ovog izvještaja ili u njemu sadržanih informacija moguće je zatražiti od voditelja tima Armana Vatyana na adresi e-pošte [avaty@worldbank.org](mailto:avaty@worldbank.org). Tehnička pitanja moguće je uputiti Naidi Čaršimamović Vukotić na adresu e-pošte [naidacar@gmail.com](mailto:naidacar@gmail.com) te Iryni Shcherbyni na adresu e-pošte [ishcherbyna@worldbank.org](mailto:ishcherbyna@worldbank.org). Više informacija o PEMPAL-u, BCOP-u i radnim skupinama BCOP-a potražite na internetskoj stranici programa na adresi [www.pempal.org](http://www.pempal.org).*

 Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Swiss Confederation

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

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



MINISTRY OF FINANCE  
OF THE RUSSIAN FEDERATION



European Union