

TIRANA



Adresa: Bulevardi "Dëshmorët e Kombit", Nd. 3,  
1001, Tiranë, <https://www.financa.gov.al>



Republika Albanija  
Ministarstvo finansija



# Sveobuhvatni sistem učinka za projekcije i upravljanje novčanim sredstvima

Sastanak Tematske grupe TCOP-a

4-6. novembar 2024.



Tematske  
grupe:



Evolucija uloge i funkcija Trezora  
Projekcije i upravljanje novčanim tokovima

(Aneks: slajd 44)



Gotovina je KRALJ  
za poslove Vlade



## AGENDA



Učinak – Procesi projekcija novčanih sredstava



Učinak – Upravljanje novčanim sredstvima





# Učinak - Projekcije novčanih tokova

Aneks: slajdovi  
45 i 62



Kao vodič kompas

Radi orijentacije, moramo da znamo Mogućnosti, Snage, Slabosti i Pretnje

Detaljnije informacije o ovim podtemama obrađene su tokom prethodnog događaja Zajednice prakse trezora (TCOP)

Poslednji je održan od 27-29. novembra 2023. godine u Beču. Od 2015. godine brojna unapređenja su uvedena, mada je proces modernizacije trezora nepredikat.

Uvek moramo biti upordni u pronalaženju optimalnog rešenja da obezbedimo dovoljno novčanih sredstava za finansiranje državnih transakcija na pravom mestu, u pravo vreme, takođe po niskoj ceni.

Nedavno poboljšanje ima za cilj da postigne bolji učinak i može se sažeti na sledeći način:

**Projekcija novčanih tokova:** Proces procene budućih državnih priliva i odliva sredstava, u cilju preduzimanja neophodnih radnji kako bi se obezbedila dostupnost dovoljne količine sredstava za ispunjavanje neto državnih zahteva za gotovinom; i, u bilo kom periodu gde postoji neto višak sredstava, da se osigura da se on koristi na najbolji mogući način.

G-đa MIMOZA PILKATI  
(PEČO)







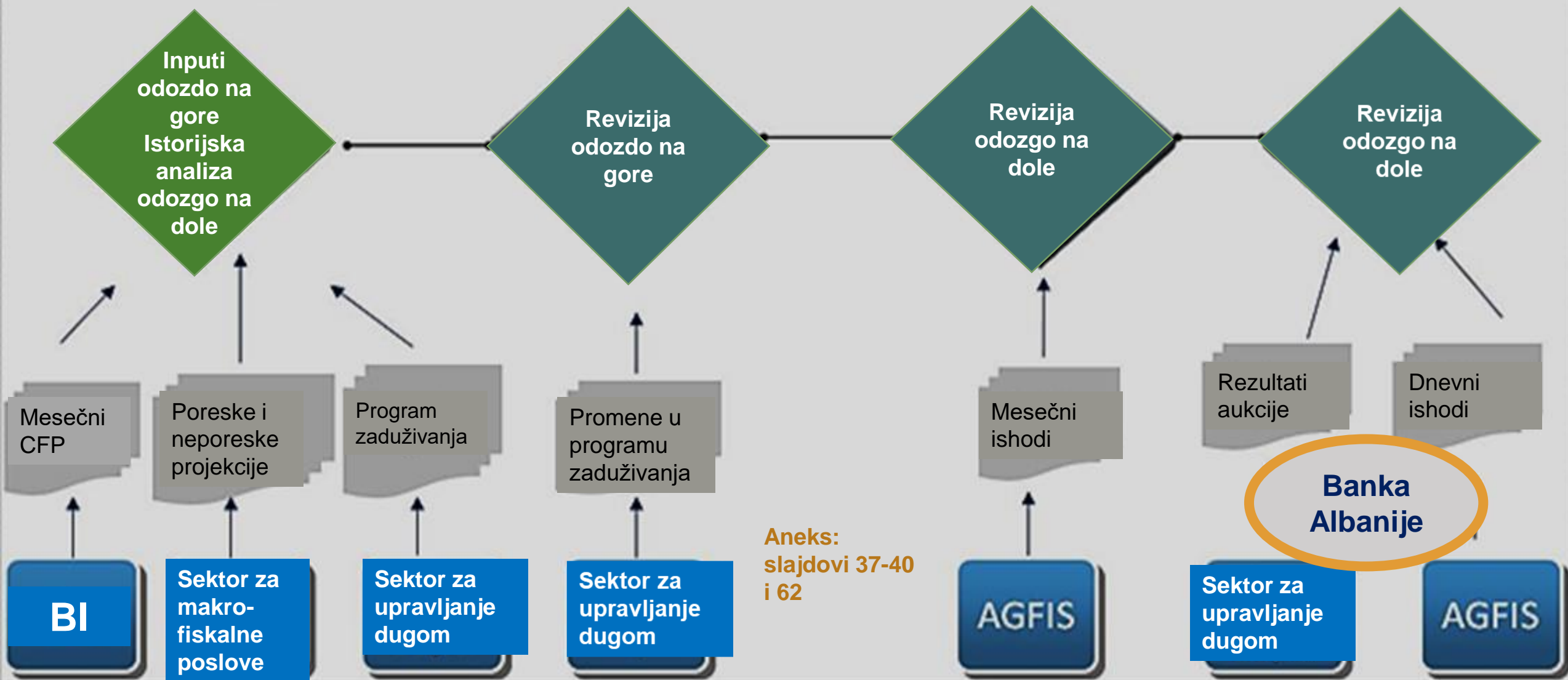
# NEDAVNA POBOLJŠANJA

1. Prema revidiranom **ugovoru o nivou usluge** sa Bankom Albanije br. 3293, od **11. marta 2024. godine**, „Za neke izmene u sporazumu o instrumentima koje nudi Banka Albanije za upravljanje likvidnošću Ministarstva finansija, od 20.01.2015. godine, rezultati su:

- 1.1- **Maksimalni iznos** definisan kao depozit izražen u albanskom leku (ALL), u bilo kom trenutku, biće 15 (petnaest) milijardi ALL.
- 1.2- Ne postoje ograničenja maksimalnog iznosa za depozit **u stranoj valuti**.
- 1.3- Promenjen je **rok** ulaganja na 2 meseca (povećan je).
- 1.4- **SWAP** instrument može da koristi stranu valutu/ALL, ali i ALL/evro za upravljanje baferom JRT u valutama.











# NEDAVNA POBOLJŠANJA

## 2. Nedavna poboljšanja projekcije novčanih tokova sastoje se od:

Dnevne projekcije se ažuriraju za naredni kvartalni period.

Mesečne projekcije novčanih tokova se pripremaju za 12 meseci unapred i **kontinuirano**.

Budžetski planovi dobijeni od potrošačkih subjekata i istorijski podaci su **ulazni podaci** za projekcije. Pored pristupa projektovanja **odozgo na dole**, **pilotirani pristupi** su uvedeni u dva resorna ministarstva (prosvete/poljoprivrede), Opštinu Tirana i Poresku/Carinsku upravu kako bi se dopunila projekcija sa informacijama **odozdo na gore**.

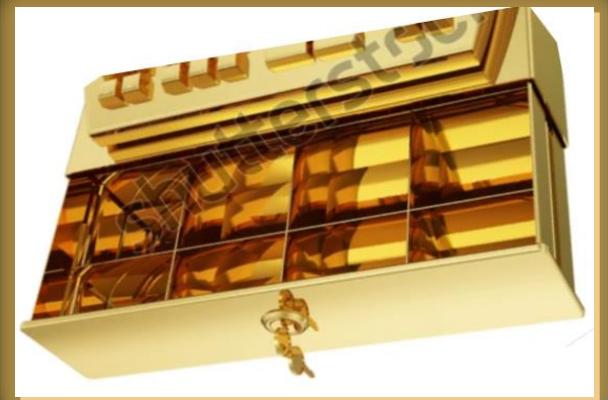
Sastavljanje Naloga ministra za uspostavljanje **Techničke grupe** za projekciju i upravljanje novčanim tokovima, sa predstavnicima resornih ministarstava sa značajnim budžetskim sredstvima, radi tačnosti podataka o mesečnim projekcijama, itd.

Radi unapređenja **tačnosti** projekcija i smanjenja **odstupanja**,

GDT sprovodi periodičnu evaluaciju tačnosti projekcija.



It also has a more flexible approach to the amount of **cash buffer** it should hold.







# NEDAVNA I BUDUĆA POBOLJŠANJA



**3.** Ostvaren je napreda u jačanju **regulatornog okvira** za upravljanje novčanim sredstvima.

Ključni napredak je formalizovanje, u Budžetskim instrukcijama za 2023. godinu (stav br. 77, strana 18), zahteva da pilot BI dostavljaju ažurirane projekcije novčanih sredstava odozgo na dole na mesečnom nivou, do **25. u mesecu**. Dodatno, šabloni za projekciju novčanih sredstava su uključeni u aneks ovog uputstva.



**4.** Štaviše, misija Tehničke pomoći MMF-a sprovedena u novembru 2023. godine sprovela je **obuku** zaposlenih MF odgovornih za upravljanje novčanim sredstvima i zaposlenima u pilot BI.

**5.** Dalje, novi **alat za projekciju novčanih sredstava** (CFAT) koristi se za pripremu mesečnih projekcija i predstavljanje podataka na mesečnim sastancima D&CMC. CFAT se koristi paralelno sa postojećom bazom podataka u Excel tabeleama.







## OSNOVNE INFORMACIJE

### JAČANJE OPERATIVNOG UČINKA RADI UNAPREĐENJA PROJEKTOVANJA I UPRAVLJANJA NOVČANIM TOKOVIMA

**Tehnički odbor (TO)** koji je osnovan 2017. godine imao je mandat da bude katalizator reformske aktivnosti i da koordinira i prati implementaciju rezultata u okviru različitih komponenti odgovarajućih specifičnih ciljeva. Važno je napomenuti da je TO utvrdio rizike, isplanirao njihovo ublažavanje i upozorio na ove rizike adekvatno. Tehničkim odborom je predsjedavao generalni sekretar MF. Sastanci odbora organizovani su po potrebi, ali najmanje dva puta godišnje.

Trenutno, nominovani **Koordinatori komponenti** biće odgovorni za kontinuirano sprovođenje konkretnih reformskih aktivnosti kako bi doprineli proceni rizika za implementaciju Strategije, predložili aktivnosti za ublažavanje rizika i sproveli aktivnosti popravke ukoliko je potrebno.


Odobrena **Deklaracija o fiskalnom riziku** (slajd 11); **Odgovornost** upravljanja rizicima:

- Generalni direktor institucije odgovoran je za razvoj politike, usvajanje i praćenje strategije upravljanja rizicima.
- Finansijski direktor (CFO) je odgovoran za implementaciju sistema finansijskog upravljanja i kontrole. Finansijski direktor je koordinator rizika i odgovoran je za sisteme smanjenja rizika unutar organizacije.
- Svi rukovodioci unutar jedinice treba da budu odgovorni za identifikaciju, procenu, upravljanje i dokumentovanje rizika.

**Rizik likvidnosti** – rizik se odnosi na situacije u kojima se JRT (likvidna sredstva) brzo smanjuje kao rezultat nepredviđenih obaveza novčanih tokova, smanjenih prihoda i/ili mogućih poteškoća u brzom prilivu gotovine zaduživanjem.


MFE je osnovalo Odbor za upravljanje dugom i likvidnošću kako bi pratio i ublažio kratkoročni rizik likvidnosti kroz:

- Kontinuirane analize, projekcije i pretpostavke
- Snažna koordinacija između Trezora i Uprave za dug

MERE	AKTIVNOSTI
<p>Mera <b>4.5.1</b> Unapređenje procesa upravljanja novčanim sredstvima</p> 	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pregled procesa pripreme i podnošenja mesečnih planova novčanih sredstava od strane budžetskih institucija. <b>T1-2024 do T4-2026</b></li> <li>2. Uspostavljanje tehničkog odbora i organizovanje mesečnih tehničkih sastanaka sa najvećim BI, poreskim i carinskim organima u cilju dobijanja važnih informacija u realnom vremenu. <b>T1-T4.2024</b></li> <li>3. Uvođenje mehanizma dvonedeljnog obaveštavanja pre izvršenja velikih plaćanja. <b>T1-T4.2024</b></li> <li>4. Korišćenje novog „alata“ koji je pripremio MMF u Microsoft Excel-u za projekciju i analizu podataka. <b>T1-2024 do T4-2026</b></li> </ol>
<p>Mera <b>4.5.2</b> Predstavljanje sveobuhvatnog sistema praćenja učinka za novčane tokove</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Merenje i praćenje odstupanja od ažuriranih mesečnih projekcija. <b>T1-2024 do T4-2025</b></li> <li>2. Definisane ključnih pokazatelja učinka (KPI) za dnevne i mesečne projekcije i njihovo predstavljanje Odboru za likvidnost i upravljanje dugom. <b>T1-2024 do T4-2025</b></li> </ol>
<p>Mera <b>4.5.3</b> Unapređenje instrumenata za upravljanje novčanim sredstvima</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Unapređenje politika novčanih rezervi. <b>T1-2024 do T4-2025</b></li> <li>2. Povećanje iznosa i trajanja depozitnih ulaganja u centralnoj banci i uvođenje novih investicionih instrumenata. <b>T1-2024 do T4-2025</b></li> </ol>

**STUB 4**

**„RAČUNOVODSTVO I UPRAVLJANJE IMPLEMENTACIJOM BUDŽETA“**



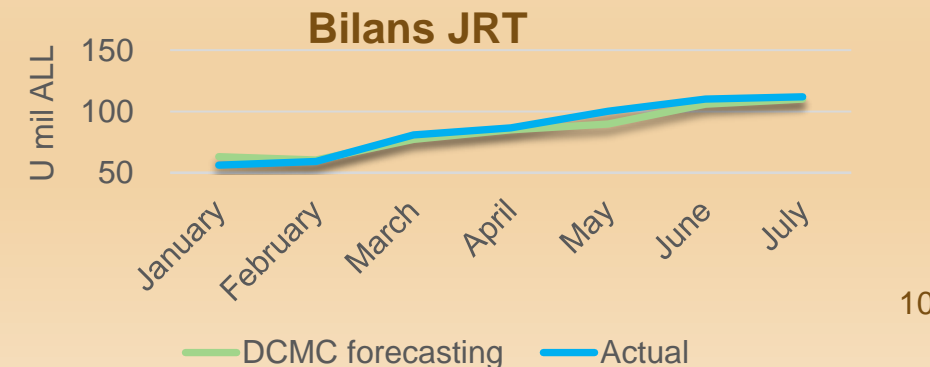
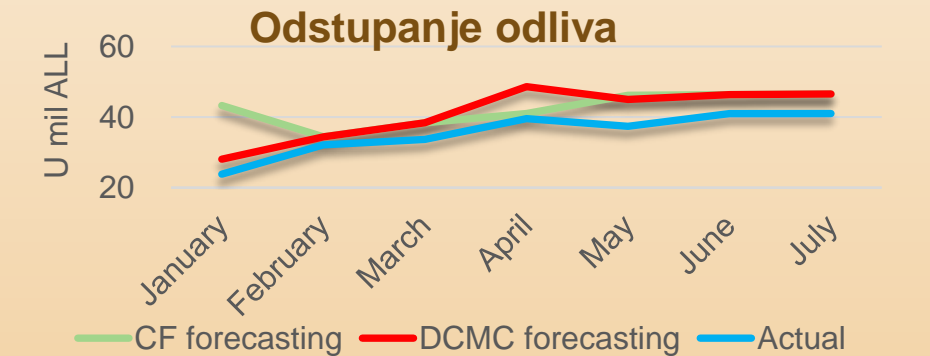
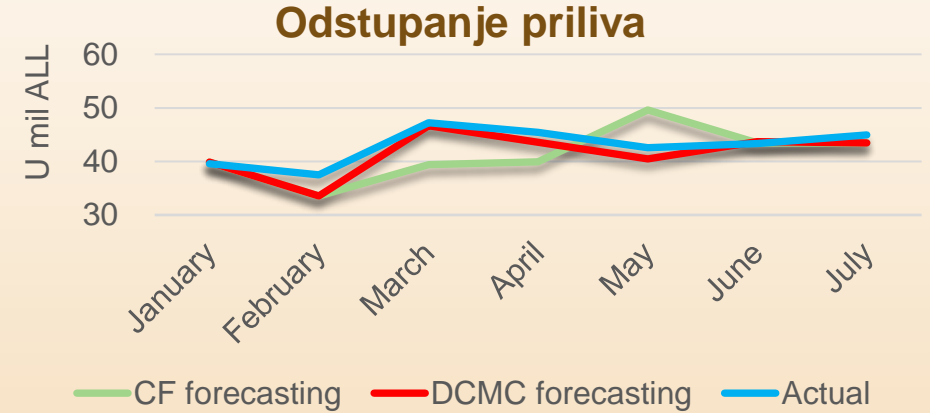
**Komponenta 4.5**  
**„Upravljanje novčanim sredstvima“**  
**Aktivnost 4.5.2.1**  
**„Merenje i praćenje odstupanja od ažuriranih mesečnih projekcija“**

POKAZATELJI	Polazna vrednost (god)	Ciljna vrednost			
		2023	2024	2025	2026
1. Mesečna stopa tačnosti projekcije novčanih sredstava	88%	88%	91%	93%	96%
2. Detaljne komponente priliva i odliva uključene u projekciju novčanih sredstava	0	0	6	2	0
3. Povećanje broja instrumenata za aktivno upravljanje novčanim sredstvima	1	0	0	1	0



# PU – Odstupanje od podataka o projekcijama novčanih tokova januar – jul 2024.

Odstupanje januar – jul 2024.							
	januar	februar	mart	april	maj	jun	jul
<b>Prilivi</b>							
Projekcija novčanih tokova	39.90	33.55	39.39	39.93	49.61	43.44	43.43
DCMC projekcija	39.90	33.55	46.66	43.60	40.47	43.70	43.43
Stvarni	39.58	37.49	47.22	45.44	42.54	43.32	44.95
% Stvarnih / DCMC	99%	112%	101%	104%	105%	99%	103%
<b>Odlivi</b>							
Projekcija novčanih tokova	43.25	34.41	38.37	41.01	46.18	46.33	46.53
DCMC projekcija	28.06	34.41	38.36	48.61	44.95	46.33	46.53
Stvarni	23.82	32.08	33.65	39.57	37.33	40.98	40.98
% Stvarnih / DCMC	85%	93%	88%	81%	83%	88%	88%
<b>Bilans JRT</b>							
DCMC projekcija	63.00	60.39	77.28	85.11	89.75	105.90	110.08
Stvarni	56.18	59.17	80.83	86.70	100.19	110.01	111.93
% Stvarnih / DCMC	89%	98%	105%	102%	112%	104%	102%



# Deklaracija o fiskalnom riziku (FRD)

FRD je dokument Ministarstva finansija koji obuhvata prikupljanje, obradu, analizu i rokove za prijavljivanje fiskalnih rizika. Njegov cilj je da obezbedi da se svi glavni fiskalni rizici identifikuju, procene, ublaže (kada je to moguće) i izveštavaju na sistematičan i sveobuhvatan način, kao instrument u službi donošenja odluka Vlade.

FRD za prethodnu budžetsku godinu dostavlja se u cilju informisanja Veću ministara, svake godine krajem marta i objavljuje se na zvaničnoj internet stranici Ministarstva finansija, u obliku i meri utvrđenoj u zavisnosti od donošenja odluka i relevantne okolnosti.

## **Fiskalni rizik** je:

„Mera/verovatnoća odstupanja fiskalnih i budžetskih projekcija, u kontekstu budžetske godine, kao rezultat nekih nepredviđenih događaja vezanih za:

1. Makroekonomska kretanja
2. Opšti prihodi
3. Opšti rashodi i docnje
4. Javni dug i **raspoloživa novčana sredstva**,
5. Lokalne finansije
6. Koncesije/JPP
7. Javna preduzeća sa državnim kapitalom
8. Potencijalne obaveze (na primer: odluke Arbitražnog suda), odluke Evropskog suda za ljudska prava u Strazburu, itd.
9. Drugi nepredviđeni događaji, kao što su prirodne katastrofe, itd.

**Jedinica za fiskalne rizike (FRU)** odgovorna je za koordinaciju prikupljanja informacija o fiskalnim rizicima od izveštajnih jedinica (jedinica opšte države i javnih preduzeća sa državnim kapitalom) i finalizaciju dokumenta FRD, u skladu sa odobrenim rokovima.

**Trezor** podnosi FRU fiskalne rizike za raspoloživost novčanih sredstava (**tačka 4** iznad) da bi dobio mere za finansiranje svih državnih transakcija. Odgovorna je za kvalitet i kompatibilnost informacija prijavljenih u skladu sa svojim odgovarajućim oblastima odgovornosti, do 1. marta svake budžetske godine. Ove informacije su zasnovane na zvaničnim podacima i u skladu su sa njima, generisanim u skladu sa standardima i prijavljenim u skladu sa odobrenim formatima.

Analiza i prezentacija fiskalnih rizika su predmet politika i donošenje odluka koje se odnose na njih, u odgovarajućoj budžetskoj godini.



Proces digitalizacije stvara mogućnosti za uklanjanje potrebe za kontrolama u regionalnim trezorima; fokus na državne računovođe/**upravljače novčanim sredstvima** (IPSAS treneri)



Funkcionalne i metodološke promene u poslovanju trezora podržane informacionim **sistemom-AGFIS**, obezbeđujući **centralizaciju plaćanja, računovodstva i izveštavanja**; obezbeđivanje zakonodavne podrške; pristup analizi troškova i koristi, procesima odobravanja radnih procesa, objedinjavanju dokumenata i procesa, utvrđivanju konačnih ciljeva i optimizaciji poslovnih procesa; integraciju međunarodnih standarda, povezivanje sa javnim nabavkama i HRMIS.

Centralizovani pristup ima niz prednosti, uključujući poboljšanje kvaliteta i operativne efikasnosti izveštavanja; stvaranje uslova za eliminaciju papirne dokumentacije; olakšavanje održavanja i nadogradnje softvera. Međutim, centralizacija računovodstva i izveštavanja je povezana sa određenim troškovima i praćena je društvenim i kadrovskim posledicama, koje zahtevaju **promišljen pristup upravljanju rizicima**.

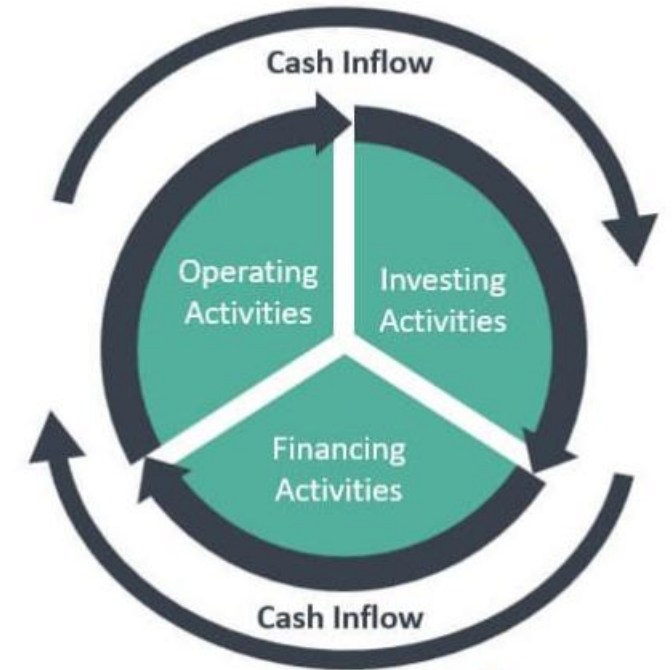
# POKAZATELJI UČINKA PROJEKCIJA NOVČANIH TOKOVA

Aneks: slajdovi 41-42 i 51

## Cash Flow Statement



## Izveštaj o novčanim tokovima



G-đa ALKETA BRAČE



# Pokazatelji učinka koje koristi Trezor

1 – Odobrovanje i obrada plaćanja

3 – Upravljanje i projekcija nov. tokova

PU  
Po  
operacijama

2 – Budžet i finansijsko izveštavanje

4 – Upravljanje ljudskim resursima

1- Naziv PU	Jedini nica	Nivo primene	Učestalost izveštavanja	Izvorni dokument	Ciljne vredn osti	Ciljni datum/ period
1.1-Zahtev za nabavku se evidentira u AGFIS-u pre postupka nabavke.	%	TS	Kontinuirano	Zakon br.9936, od 26. jula 2008. „Za upravljanje budžetskim sistemom Republike Albanije“, izmena. <a href="https://financa.gov.al/buxheti-6/">https://financa.gov.al/buxheti-6/</a>	100%	Dnevno
1.2-Potpisana Evidencija obaveze u AGFIS-u u roku od 3 radna dana.	%	TS	Kontinuirano	Isto kao iznad	100%	Dnevno
1.3-Evidencija potpisane fakture u AGFIS-u u roku od 30 dana.	%	TS	Kontinuirano	Isto kao iznad	100%	Dnevno
1.4-Transakcija rashoda u pogrešnoj računovodstvenoj klasifikaciji.	%	TS	Kontinuirano	Instrukcija ministra finansija (MF) br.9, od 20. marta 2018. „O standardnim procedurama realizacije budžeta“ <a href="https://financa.gov.al/thesari-3">https://financa.gov.al/thesari-3</a>	100%	Dnevno
1.5-Pravovremeno spravljanje neporeskih prihoda između trezora i jedinica opšte države.	%	TS	Kontinuirano	Instrukcija ministra finansija (MF) br.9, od 20. marta 2018. „O standardnim procedurama realizacije budžeta“ <a href="https://financa.gov.al/thesari-3">https://financa.gov.al/thesari-3</a>	100%	Mesečno

# Pokazatelji učinka koje koristi Trezor

1 - Odobravanje i obrada plaćanja

PU  
Po  
operacijama

2 - Budžet i finansijsko izveštavanje

3 - Upravljanje i projekcija nov. tokova

4 - Upravljanje ljudskim resursima

2- Naziv PU	Jedini ca	Nivo primene	Učestalost izveštavanja	Izvorni dokument	Ciljne vrednosti	Ciljni datum/ period
<b>2.1</b> Objavljivanje podataka o učinku budžeta za konsolidovane fiskalne pokazatelje opšte države blagovremeno/konzistentnost ovih podataka (kumulativno/diskretno; u milionima ALL/mesečno).	Period	Sedište	Dnevno (nije objavljeno) 2 nedelje Mesečno	-Interni propis br. 17029/1, od dana 10.12.2014 „O uslovima sravnjivanja, izveštavanja i objavljivanja podataka o konsolidovanim fiskalnim pokazateljima države“	Objavljeno do odobrenih rokova	<b>12-14. narednog meseca</b> preliminarna verzija <b>Kraj narednog meseca</b> konačna verzija
<b>2.2</b> Objavljivanje podataka „Stvarni godišnji budžet“ kako je definisano u Organskom zakonu o budžetu (OBL)	-Period -Stavke	Sedište	Godišnje	-Zakon br.9936, od 26. jula 2008. „Za upravljanje budžetskim sistemom u Republici Albaniji“, izmenjen. <a href="https://financa.gov.al/buxheti-6/">https://financa.gov.al/buxheti-6/</a> -Isti Propis kao iznad	-Objavljeno do odobrenih rokova -Stavke OBL-a	Maj sledeće godine
<b>2.3.1</b> Računovodstvena pitanja u glavnoj knjizi, netačne evidencije, nema tačnih podataka u modulima novčanih sredstava/obračunskoj glavnoj knjizi. <b>2.3.2</b> Ljudske greške zbog obima posla/upražnjenih radnih mesta	Broj transakcija	TS	Nedeljno,	Isti Propis kao iznad (nije objavljen)	Nema rezultata za <b>Izveštaj o praćenju</b> iz AGFIS-a za neregularne transakcije	Isto kao tačka <b>2.1</b> iznad
<b>2.4.1.</b> Nepoštovanje vremena izveštavanja i usaglašavanja (posebni fondovi, inostrano finansiranje iz JRT). <b>2.4.2-</b> Netačni unosi u AGFIS koje su poslale komercijalne banke o naplati prihoda.	U milionima ALL	TS	Dnevno Mesečno	Isti Propis kao iznad (nije objavljen)	Isti podaci za sravnjivanje sa bankarskim sistemom, posebnim	Do određenog datuma tokom određenog perioda



# Pokazatelji učinka koje koristi Trezor

1 - Odobravanje i obrada plaćanja

3 - Upravljanje i projekcija nov. tokova

PU  
Po  
operacijama

2 - Budžet i finansijsko izveštavanje

4 - Upravljanje ljudskim resursima

3- Projekcija novčanih tokova Naziv PU	Jedinica	Nivo primene	Učestalost izveštavanja	Izvorni dokument	Ciljne vrednosti	Ciljni datum/period
<b>3.1</b> Pravovremeno prenošenje višegodišnjih obaveza u narednu budžetsku godinu.	%	TDO	Godišnje	Instrukcije MF br. 31, od 13. decembra 2023. „O procedurama za zatvaranje računa godišnjeg budžeta za godinu 2023.“ <a href="https://financa.gov.al/thesari-3/">https://financa.gov.al/thesari-3/</a>	100%	Februar sledeće godine
<b>3.2</b> -Netačne projekcije dnevni novčanih tokova u okolnostima neodstatka raspoloživih sredstava za plaćanja.	U 000 ALL	Sedište	Kontinuirano	- Instrukcije MF br. 9, od 20. marta 2018. „O standardnim procedurama implementacije budžeta“ <a href="https://financa.gov.al/thesari-3/">https://financa.gov.al/thesari-3/</a>	Minimalni nivo gotovinskih bafera	Dnevno
<b>3.3</b> -Resorna ministarstva nisu poštovala planove ograničenja gotovine; stoga je potrebno ponovno pregovaranje za promenu mesečnog plana gotovine (*).	-Broj revizija -U 000 ALL	Sedište	Kontinuirano	Iste Instrukcije MF kao u tački <b>3.2</b> iznad	-Nula -Do 10% godišnjih rashoda	Tokom određenog perioda
<b>3.4</b> -Resorna ministarstva nisu na vreme obavestila o velikim isplatama	Vreme obaveštenja	Sedište	Kontinuirano	Iste Instrukcije MF kao u tački <b>3.2</b> iznad	10 dana pre datuma izvršenja plaćanja	Do određenog datuma

# Zaključak – Procesi projekcije novčanih tokova



Da zaključimo, naš fokus je usmeren na sledeće:



- Jedan pametan način da se ubrza novčani tok je procena nasin budućih priliva/odliva JRT (3 godine unapred). Projekcija novčanih tokova (po scenarijima) pomaže da se prepoznaju potencijalni nedostaci i viškovi gotovinskih tokova.
- Projektujemo na dnevnoj, mesečno, tromesečnoj, godišnjoj osnovi i pratimo ključne pokazatelje učinka da bismo utvrdili da li imamo dovoljno priliva/zarada da ispunimo zahteve za sledeći mesec.
- Veći kvalitet/tačnost projekcije novčanih tokova.
- Povećavanje granularnosti CMU u projekcijama novčanih sredstava od vrha prema dole u cilju efikasnijeg projektovanja i nadzora nad tokovima gotovine.
- Razvijanje sistematskog **mehanizma za praćenje učinka** uključujući analizu/KPU izveštavanje CDMC, prema potrebi.
- Minimiziranje nedostatak u novčanim tokovima unutar dana boljom koordinacijom između aktera/realizatora.

Svesni smo našeg učinka, i dalje ima prostora za poboljšanje/inovacije u UJF – ključno za stalni uspeh.

Idealni standardi zasnovani na perfekciji su nedostižni sa postojećom infrastrukturom i samim tim obeshrabrujući za većinu službenika trezora.



# Učinak – Upravljanje novčanim sredstvima

Još uvek nije uspostavljen kontrolni panel (*dashboard*) za izveštavanje prema višem menadžmentu o realizaciji novčanih tokova u jedinstvenom računu trezora (JRT). Izveštava se manuelno na nedeljnom/mesečnom nivou

Aktivno upravljanje novčanim sredstvima

Fino podešavanje – razvijanje aktivnijih politika, oslanjajući se na širi spektar instrumenata ili institucionalnih opcija, kako bi se u potpunosti ublažile kratkoročne promene u saku JRT-a

Dnevni kontrolni panel



## UPRAVLJANJE NOVČANIM SREDSTVIMA (UNS)

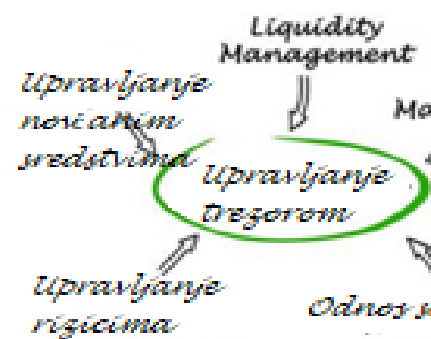
Upravljanje novčanim sredstvima (UNS) predstavlja proces upravljanja prilivima/odlivima novca u JRT-u kako bi se rešila vremenska neusklađenost tokova novčanih sredstava i održavao potrebn nivo novčanih salda; u Albaniji se to vrši svakodnevnom administracijom tokova kroz tri sesije plaćanja dnevno. Novčana sredstva su ključna komponenta finansijske stabilnosti države. Izazovi uključuju nedosledne prihode, kašnjenja u plaćanjima, visoke režijske troškove, loše projekcije i ekonomske fluktuacije, što može negativno uticati na finansijsku stabilnost.

Prvi korak bio je uspostavljanje jedinstvene strukture bankovnih računa države putem sistema jedinstvenog računa trezora (JRT) kako bi se rešili problemi fragmentiranih bankovnih aranžmana države koji su važan faktor u upravljanju i kontroli novčanih resursa države. Od ključne su važnosti za obezbeđivanje sledećeg:

- Svi poreski i neporeski prihodi se prikupljaju, a plaćanja se vrše ispravno i na vreme.
- Novčanim saldonom države se optimalno upravlja u cilju smanjenja troškova zaduživanja ili povećanja prinosa na suficit.
- II-Ulažemo napore kako bismo postigli maksimalnu pokrivenost novca države JRT-om.

III-Trezor je potpisao Sporazum o nivou usluga (SLA) sa Centralnom bankom i komercijalnim bankama.

Aneks: slajdovi 52-54



Aneks: slajdovi 60-61

# UČINAK – UPRAVLJANJE NOVČANIM SREDSTVIMA

Aneks: slajdovi 55-57

Efikasno korišćenje novčanih sredstava:

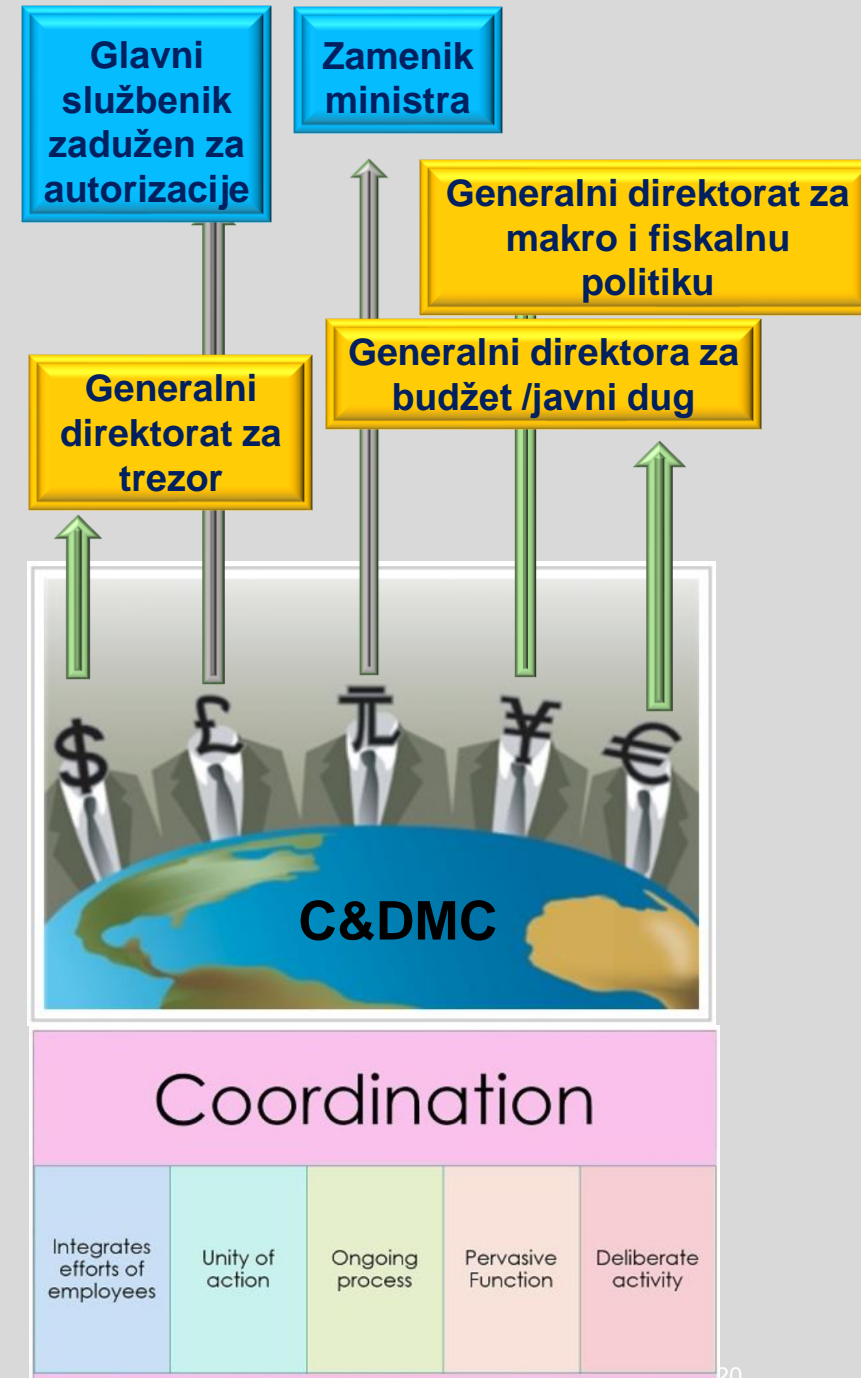
- Plaćanja u realnom vremenu (RTGS i AECH)
- Stabilnost obrazaca novčanog toka
- Niži troškovi instrumenata (nula vrednost SWAP-a 2023.)
- Stroža kontrola nad rizičnim plaćanjima
- Maksimalni prinos od upravljanja likvidnošću
- Prihod od kamata od depozita na računima trezora nije visok.



Mere za proširenje pokrivenosti **JRT-om**:

- Zatvaranje bankovnih računa van JRT-a

Izmenjena Instrukcija ministra finansija br. 10, od 12. jula 2024. godine o evidentiranju, korišćenju, sravnjivanju, izveštavanju i objavljivanju sredstava stranih izvora finansiranja na osnovu međunarodnih sporazuma je odobrena, omogućavajući uključivanje delimične vrednosti bespovratnih sredstava iz stranih izvora finansiranja; do sada to nije bilo obuhvaćeno projekcijama novčanih tokova, a potrebno je uzeti u obzir u projekcijama novčanih odliva.



# Učinak – Upravljanje novčanim sredstvima



Što se tiče elemenata pokazatelja učinka (PU) koji se odnose na trezor, postoje:

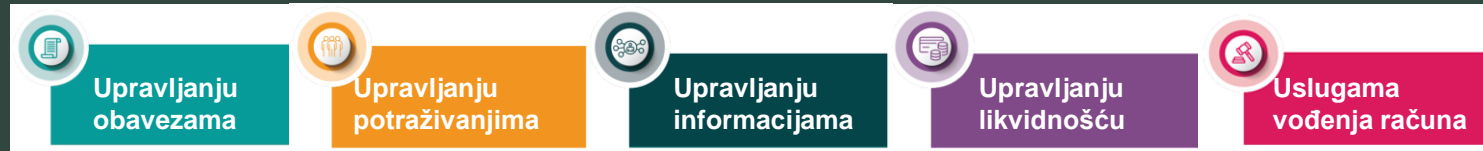
- ❑ Smernice **Aneks: slajd 46**
- ❑ Obrasci za izveštavanje o pokazateljima učinka
- ❑ Alati komunikacione i informaciono-tehnološke podrške za PU, kao što su AGFIS i baza podataka filijala trezora
- ❑ Ciljevi PU definisani su u Strategiji javnih finansija za 2020. i Zakonu o organskom budžetu

Praćenje pokazatelja učinka trezorskih operacija sprovodi se na godišnjem nivou kada se do maja naredne godine premijeru a potom i parlamentu podnosi zakon o izvršenju budžeta





# Kako bi upravljanje novčanim sredstvima bilo uspešno, fokus je na

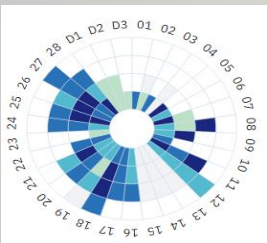


- ❑ Važnost upravljanja novčanim tokovima se ne može negirati. Na kraju krajeva, likvidna sredstva će omogućiti državi da lako izmiruje obaveze i obezbedi razvoj.
- ❑ Nesumnjivo, upravljanje novčanim tokovima je od suštinskog značaja jer pomaže državi da održi likvidnost i razume kada i odakle dolazi novac, kako sada, tako i u budućnosti.
- ❑ Na taj način država može da kontroliše novčane tokove, čime će se izbeći problemi u trenutku nastanka neočekivanih troškova. Takođe pruža se uvid u to kako država upravlja finansijskom stranom svog poslovanja i da li postoje područja u kojima bi uštede bile moguće ili bi bilo moguće investirati u dalji razvoj države.
- ❑ Pored toga, dobre prakse upravljanja novčanim tokovima će pomoći državi da pravovremeno izvrši plaćanja i primeti moguće probleme pre nego što oni postanu i suviše veliki da bi se rešili. Upravljanje novčanim tokovima omogućava izradu boljih projekcija budućih planova rasta na konzistentan način (jednostavno i kontinuirano, bez vidljivih nedostataka).
- ❑ Već znamo da je upravljanje novčanim tokovima od ključne važnosti za izvršenje budžeta, ali može i zaštititi od budućih problema. Kada se sprovede **adekvatno**, upravljanje novčanim tokovima može pozitivno uticati na celokupno stanje finansija u zemlji i može optimizovati izveštaje o tokovima novčanih sredstava:
  - ✓ Redovno praćenje novčanih tokova kako bi se obezbedilo da sva plaćanja budu izvršena pravovremeno i da rashodi ne premaše prihode.
  - ✓ Uspostavljanje dobro struktuiranih rezervnih planova koji će omogućiti rešavanje nepredviđenih okolnosti ili vanrednih situacija uz obezbeđivanje finansijske sigurnosti.
  - ✓ Analiza kretanja/pravaca u cilju sticanja uvida o učinku, što će nam pomoći da budemo informisaniji o odlukama po pitanju strategija upravljanja novčanim tokovima u budućnosti.
  - ✓ Mudra ulaganja u sredstva sa visokim prinosima mogu pružiti dodatne izvore prihoda i pomoći u zaštiti od potencijalnih gubitaka zbog tržišne volatilnosti ili drugih nepoznatih faktora, što pomaže u održavanju neophodne ravnoteže kako bismo dugoročno podržali operacije.

# Međunarodni standardi za ocenu učinka UJF

2  
0  
1  
7  
P  
O  
K  
A  
Z  
A  
T  
E  
L  
J  
I

## Javni rashodi i finansijska odgovornost



Ukupna ocena

- 16. Predvidljivost raspoloživih sredstava za pokrivanje rashoda **C+**
- 17. Evidentiranje i upravljanje gotovinskim saldom, dugom i garancijama **B**
- 22. Pravovremenost i redovnost sravnjivanja računa **B**
- 25. Kvalitet i pravovremenost godišnjih finansijskih izveštaja **B+**



WORLD BANK GROUP

## Pokazatelji učinka duga (DPI)

Avgust 2024-SECO projekat

11.1. Efikasnost projekcija ukupnog nivoa novčanog salda na bankovnim računima države **A**

**A**

11.2. Efikasnost upravljanja novčanim saldom i likvidnošću **D**

**D**

Aneks: slajdovi 64-66

01

**PEFA**

Aneks: slajdovi 67-69

**DeMPA**

04

Aneks: slajdovi 70-73

02

**SIGMA**

Aneks: slajdovi 74-77

**Obuka MMF-a**

03



## Princip 24

Vlada podržava izvršenje budžeta i pružanje usluga obezbeđivanjem kratkoročne i dugoročne likvidnosti

**Pokazatelj 24.** Izvršenje budžeta i pružanje usluga se realizuje obezbeđivanjem kratkoročne i dugoročne likvidnosti . **2024**

24.3. Upravljanje trezorom/gotovinom **6/10**

24.4. Pouzdanost finansijskih podataka podržano je redovnim usaglašavanjem računovodstvenih informacija **2/5**

24.5. Upravljanje tokovima novčanih sredstava **4/5**

24.6. Uspostavljena je kontrola obaveza **8/10**

1. IMF obuka o CFA alatu
2. Instrument upravljanja novčanim sredstvima i vrsta novčane rezerve
3. Pristup odozdo na gore (Instrukcija ministra)
4. Sporazum o nivou usluga sa bankarskim sistemom (Depozit, SWAP)
5. Korišćenje granularnijeg modela izrade projekcija

(novembar 2023)

**A**-Visok nivo učinka u skladu sa dobrom međunarodnom praksom



**B**-Solidan učinak u skladu sa mnogim elementima dobre međunarodne prakse

**C**-Osnovni nivo učinka

**D**-Nema dovoljno informacija



## SADAŠNJE UTVRĐIVANJE GOTOVINSKE REZERVE



## BUDUĆE UTVRĐIVANJE GOTOVINSKE REZERVE

Min/max nivoi gotovinske rezerve u velikoj meri se definišu u odnosu na tokove rashoda tokom meseca (transakcije). Paragraf 75 dopunske instrukcije za izvršenje budžeta za 2024. godinu, utvrđuje:

**Maksimalni** iznos gotovinske rezerve utvrđuje se kao mesečni prosečni iznos planiranih rashoda za sledeće stavke: tekuće troškove za zaposlene/socijalne troškove za finansijsku pomoć i nezaposlenost; servisiranje duga se plaća iz emisija državnih hartija od vrednosti putem aukcija. To je maksimalni nivo gotovinske rezerve **na početku svakog meseca**.

Minimalni iznos gotovinske rezerve utvrđuje se na osnovu projekcija priliva i odliva JRT-a (*pesimistična verzija trezora*) u iznosu projekcije trodnevnog proseka maksimalne vrednosti tokom prethodnog meseca.

(Ukupni priliv – Ukupni odliv) trodnevna maksimalna vrednost / 3

Gotovinska rezerva salda JRT-a biće utvrđena kombinacijom dve komponente:

- ❑ Nivo transakcione rezerve (TCB),
- ❑ Nivo sigurnosne rezerve (SCB).

▪ **TCB** će iznositi do 1% prošlogodišnjeg bruto domaćeg proizvoda.

▪ **SCB** će biti utvrđena kao iznos servisiranja spoljnog i domaćeg duga u naredna tri meseca.

▪ Sveukupna novčana rezerva iznosiće između 1% i 2% bruto domaćeg proizvoda za prethodnu fiskalnu godinu.

**Gotovinska rezerva** može biti fleksibilna tokom implementacije, u skladu sa trenutnim okolnostima. Definisani nivoi služe kao orijentir ali nisu obavezni i mogu se prilagođavati prema potrebama i različitim nepredviđenim situacijama.

*BDP u 2023. = ALL 2,312 mlrd*





**Performance Indicators**

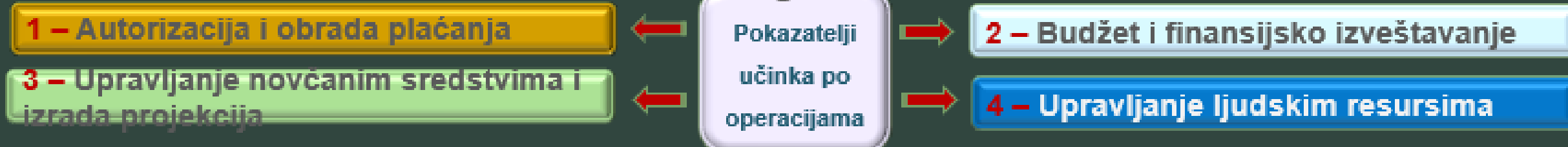
**Cash Management**

The process of collecting and managing cash flows.



**ALDA GASHI**

# Pokazatelji učinka koji se koriste u trezoru



3- Upravljanje novčanim sredstvima Naziv pokazatelja učinka	Jedinica	Nivo primene	Učestalost izveštavanja	Izvorni dokument	Ciljana vrednost	Ciljani datum/period
<b>3.1</b> Propust u blagovremenom izvršenju plaćanja u AGFIS-u (tehnički problemi).	Vreme sesije plaćanja	Centrala	Kontinuirano	- Instrukcija MF br. 9 od 20.03.2018. o standardnim procedurama izvršenja budžeta <a href="https://financa.gov.al/thesari-3/">https://financa.gov.al/thesari-3/</a> - Kao i dole (tačka 3.2)	09:30 12:00 14:00	Dnevno
<b>3.2</b> Propust u izvršenju plaćanja tokom svake sesije plaćanja u AGFIS-u (nedovoljan saldo na JRT-u).	Broj sesija plaćanja	Centrala	Kontinuirano	- Kao i gore (tačka 3.1) - Tehnička instrukcija MF br. 43 od 03.11.2020. o sprovođenju dnevnih operacija u AGFIS-u <a href="https://financa.gov.al/thesari-3/">https://financa.gov.al/thesari-3/</a>	3 sesije plaćanja / dnevno	Dnevno
<b>3.3</b> Novčani prihodi naplaćeni od strane komercijalnih banaka nisu blagovremeno preneti na Jedinstveni račun trezora (JRT) u Centralnoj banci, u skladu sa bilateralnim sporazumom sa bankarskim sistemom (na dnevnoj bazi).	Vreme prenosa poruke sa komercijalnih banaka na JRT	TS	Kontinuirano	Ugovor o nivou usluga sklopljen između Banke Albanije i Ministarstva finansija br. 716/3, od 20. januara 2015. u oblasti elektronske komunikacije između albanskog finansijskog informacionog sistema (AGFIS) i bankarskog sistema plaćanja AIPS i AECH (nije objavljen)	Do 11:00	Dnevno
<b>3.4</b> -Odbijena plaćanja usled greške bankarskog sistema	Broj odbijenih plaćanja od	TS	Kontinuirano	-Isto kao i tačka <b>3.2</b> - Tehnička instrukcija MF br. 43 od 03.11.2020. o sprovođenju dnevnih	0%	Dnevno

# Pokazatelji učinka koji se koriste u trezoru

1 – Autorizacija i obrada plaćanja

3 – Upravljanje novčanim sredstvima i izrada projekcija

Pokazatelji učinka po operacijama

2 – Budžet i finansijsko izveštavanje

4 – Upravljanje ljudskim resursima

4- Naziv pokazatelja učinka	Jedinica	Nivo primene	Učestalost izveštavanja	Izvorni dokument	Ciljane vrednosti	Ciljani datum/period
<b>4.1</b> Fer procena rezultata koje je pojedinac postigao prema ciljevima iz opisa radnog mesta / odobrene interne regulative Ministarstva finansija	X 1 Veoma dobro X 2 Dobro X 3 Zadovoljavajuće	TS	Šestomesečno	Zakon br. 152 / 2013 o državnim službenicima, sa izmenama i dopunama	X 2 dobro	Dve nedelje nakon šest meseci
<b>4.2</b> Kriterijumi vezani za profesionalne veštine i radno iskustvo	Master & Godine	TS	Kontinuirano	Odobrenje opisa posla od strane Odjeljenja za javnu upravu i nadležnog rukovodioca zaduženog za odobrenja	Master u oblasti finansija/računo vodstva/bankarstva & 1-3 godine	Kontinuirano
<b>4.3</b> Obuka prilagođena konkretnim ciljevima iz opisa radnog mesta	%	TS	Kontinuirano	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Albanska škola za javnu upravu</li> <li>▪ Program PEMPAL-a</li> <li>▪ Program JVI-a</li> <li>▪ Program CEF-a</li> <li>▪ Kursevi MMF-a, itd.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Novozaposleni</li> <li>▪ Zaposleni sa manje iskustva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Na početku zaposlenja</li> <li>▪ Kontinuirano</li> </ul>
<b>4.4</b> Sprovođenje procesa u skladu sa odobrenim procesom rada definisanim u priručnicima AGFIS-a kako bi se izbegle neregularne transakcije	Broj grešaka	TS	Dnevno	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rezultati izveštaja o praćenju od strane AGFIS-a</li> <li>▪ Tehnički priručnik AGFIS'-a</li> </ul>	Nula	Kontinuirano
<b>4.5</b> Ljudske greške iz procesa rada/upražnjenih radnih mesta	Broj grešaka	TS	Dnevno	Tehnička instrukcija MF br. 43 od 03.11.2020. o sprovođenju dnevnih operacija u AGFIS-u	Nula	Kontinuirano



# Ljudski resursi



Zaposleni u trezoru moraju biti fokusiraniji na učinak i upravljanje sobom

## Upravljanje sobom

Ključne vrednosti:

**INTEGRITY**

Respect

Coming together is the beginning  
 Keeping together is progress  
 Working together is success

Teamwork

# BUDUĆA UNAPREĐENJA

Stalno praćenje strateških i operativnih planova opšteg nivoa države putem digitalne platforme za procenu učinka



## Business Treasury

Poslovanje trezora  
Primena **e-ugovora**  
integracijom AGFIS-a i sistema za javne nabavke u cilju izrada projekcija novčanih sredstava



## Funding & Exposure

Finansiranje i izloženost  
Popis i računovodstvo državne **imovine** u AGFIS-u; standardna revalorizacija imovine; automatizacija kontrole budžetskih sredstava prilikom nabavki



## Risk Management

Upravljanje rizikom  
Primena **e-faktura** u cilju upravljanja **docnjama**.  
Digitalna platforma za razmenu podataka o tokovima novčanih sredstava



## Capital & Liquidity

Kapital i likvidnost  
Ojačani **pokazatelji učinka** koji se odnose na tokove i upravljanje novčanim sredstvima i izbegavanje pojave docnji



## Investor & Bank Relations

Odnosi sa investitorima i bankama  
Unapređene tehnologije u cilju digitalizacije budžetskih **plaćanja**



## Operations & Projects

Operacije i projekti  
Primena IPSAS-a na **obračunskoj osnovi** na opštem nivou države i uloga Trezora, upravljanje uticajima reforme i izazovima





# Plan



Implementacija nauke o podacima primenom modernih analitičkih tehnika u cilju:

- analize finansijskih podataka, identifikovanja kretanja projekcija
- identifikovanja scenarija u projekcijama tokova novčanih sredstava u JRT-u
- aktivnog upravljanja novčanim sredstvima
- ažuriranja/preciziranja rezerve u JRT-u
- optimizacije procesa
- donošenja odluka na osnovu tačnih/konzistentnih podataka

Vizuelizacija kontrolne table (*dashboard-a*) sa kritičnim tačkama/scenarijima projekcije tokova novčanih sredstava i dnevnim upozorenjima o upravljanju novčanim sredstvima (rezerva JRT-a, itd.). Dinamična kontrolna tabla pomaže menadžerima da:

- prate najnoviji razvoj poslovnih procesa
- donose preciznije odluke



❖ Razvoj sofisticiranih IT sistema za merenje pokazatelja učinka

## Potreba:

- Veća agilnost i prilagodljivost
- Sposobnost brzog prilagođavanja
- Prednost u odnosu na krivu na kontrolnoj tabli
- Stalno unapređenje tačnosti podataka o tokovima novčanih sredstava
- Integracija povratnih informacija korisnika

## Cilj:

- Robusna strategija unapređenja
- Inovativni razvoj sistema
- Posvećenost zadovoljstvu korisnika u svakom aspektu naših operacija ... 30

**Aneks: slajdovi 58-59**





# Plan

- Automatizacija procesa izvršenja budžeta (zahtevi, budžetske obaveze i finansijske obaveze)
 

Aneks: slajdovi 43 i 50
- Interoperabilnost između nepovezanih IT sistema:
  - Sistem nabavke (e-ugovori)
  - Poreski sistem (e-fakture)

Aneks: slajdovi 48-49
- Razvoj softvera za upravljanje rizikom

- Uloga Trezora u reformi računovodstva, interoperabilnost između strukture za računovodstvenu metodologiju i njene primene. Izveštavanje MF-a na gotovinskoj i obračunskoj osnovi u skladu sa Međunarodnim računovodstvenim standardima za javni sektor (IPSAS) predstavlja snažan osnov za izradu projekcija gotovinskih tokova.



# Prioriteti



## Cilj



Cilj je da se u budućnosti realizuje napredni sistemi za izradu projekcija i upravljanje novčanim sredstvima kako bi se obezbedile efikasne i uspešne trezorske operacije

Fokus je na onome što možemo da kontroliramo

## Prioriteti za period 2023–2026:



- Unapređenje procesa izrade projekcija likvidnosti
- Razvoj sveobuhvatnog sistema praćenja učinka za potrebe projekcija likvidnosti
- Unapređenje instrumenata upravljanja likvidnošću

## Prioriteti za budućnost:

- Jačanje fiskalne discipline putem digitalizacije transakcija države
- Bolje razumevanje aktive i pasive, kompleksnosti obračunskog računovodstva (u skladu sa Međunarodnim računovodstvenim standardima za javni sektor), što je od ključne važnosti za efikasno srednjoročno finansijsko planiranje  
Rezultat će biti bolje upravljanje tekućim i nepredviđenim obavezama, kao i **docnjama**
- Nedostaju procedure za prelazak na obračunsko računovodstvo i adekvatni IT sistemi - jačanje menadžerske odgovornosti/podizanje svesti visokog rukovodstva i drugih menadžera o ulozi konsolidovanih finansijskih izveštaja u obračunskom budžetiranju



**Sveobuhvatni sistem učinka namenjen izradi projekcija i upravljanja novčanim sredstvima**



**Podsetnik**

S obzirom da se bližimo kraju ove prezentacije, podsetio bih vas na sledeće:



„Ne postoji jedan pravi način upravljanja novčanim sredstvima“

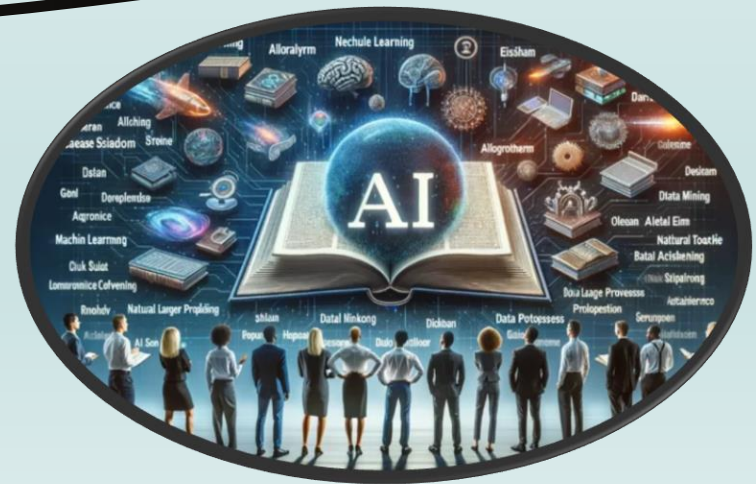




Q & A



Hvala



Mimoza Pilhati  
mimoza.peco@financa.gov.al  
www.financa.gov.al



**Sveobuhvatni sistem učinka namenjen izradi projekcija i  
upravljanja novčanim sredstvima**

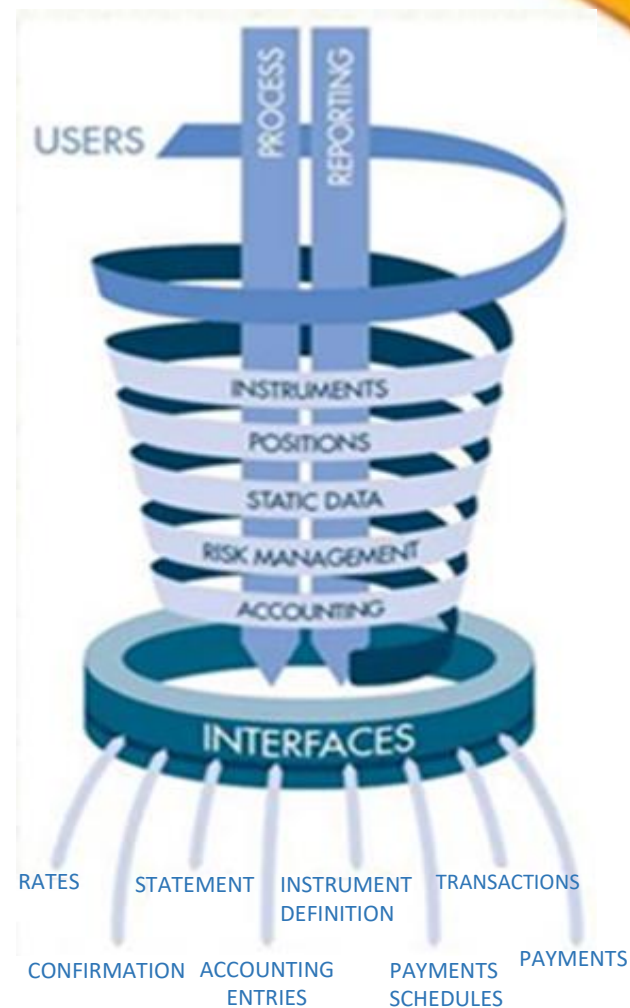
**ANEKS**





## Pravni osnov:

- Zakon o upravljanju budžetskim sistemom. (Br. 9936 od 26.06.2008, sa izmenama i dopunama Zakona br. 57/2016.
- Zakon br. 10296, od 08.07.2010, sa izmenama Zakona br. 110/2015, od 15.10.2015 „O finansijskom upravljanju i kontroli“.
- Zakon br. 152 / 2013 “Za državne službenike”, izmenjen.
- Ugovor o nivou usluge sa Bankom Albanije br.3293, od 11. marta 2024. „Za neke izmene u sporazumu o instrumentima koje nudi Banka Albanije za upravljanje likvidnošću Ministarstva finansija, od 20.01.2015.
- Ugovor o nivou usluge između Banke Albanije i Ministarstva finansija br. 716/3, od 20. januara 2015. „Za elektronsku komunikaciju između finansijskog informacionog sistema albanske vlade (AGFIS) i AIPS-a i AECH platnog sistema Banke”
- Interna uredba br.17029/1 od 10.12.2014. „O uslovima usaglašavanja, izveštavanja i objavljivanja podataka o konsolidovanim fiskalnim pokazateljima vlade“.
- Uputstvo br.9 od 20.3.2018 „O standardnim procedurama za izvršenje budžeta“.
- Uputstvo br.43 od 03. novembra 2020. „O svakodnevnim operacijama u AGFIS-u“.
- Uputstvo br.9/1 od 20.03.2018. „O procedurama izvršenja budžeta za centralnu i lokalnu upravu koje koriste Vladin finansijski informacioni sistem (AGFIS)“.
- Uputstvo br.31 od 13. decembra 2023. godine „O procedurama za zatvaranje godišnjeg računa budžeta za 2023. godinu“.
- Uputstvo br.10 od 12. jula 2024. godine „O registraciji, korišćenju, usaglašavanju, izveštavanju i objavljivanju sredstava inostranog finansiranja u okviru međunarodnih ugovora“
- Odluka br.89 od 28.12.2015. „O davanju saglasnosti na metodologiju praćenja rada javnih subjekata“;
- Uputstvo br.16 od 20.07.2016. „O odgovornostima i dužnostima FMC i koordinatora rizika u javnim jedinicama“;
- Uputstvo br.21 od 25.10.2016. „O izvršiteljima svih nivoa“;
- Odluka br.108 od 17.11.2016. „O davanju saglasnosti na Priručnik o finansijskom upravljanju i kontroli“.



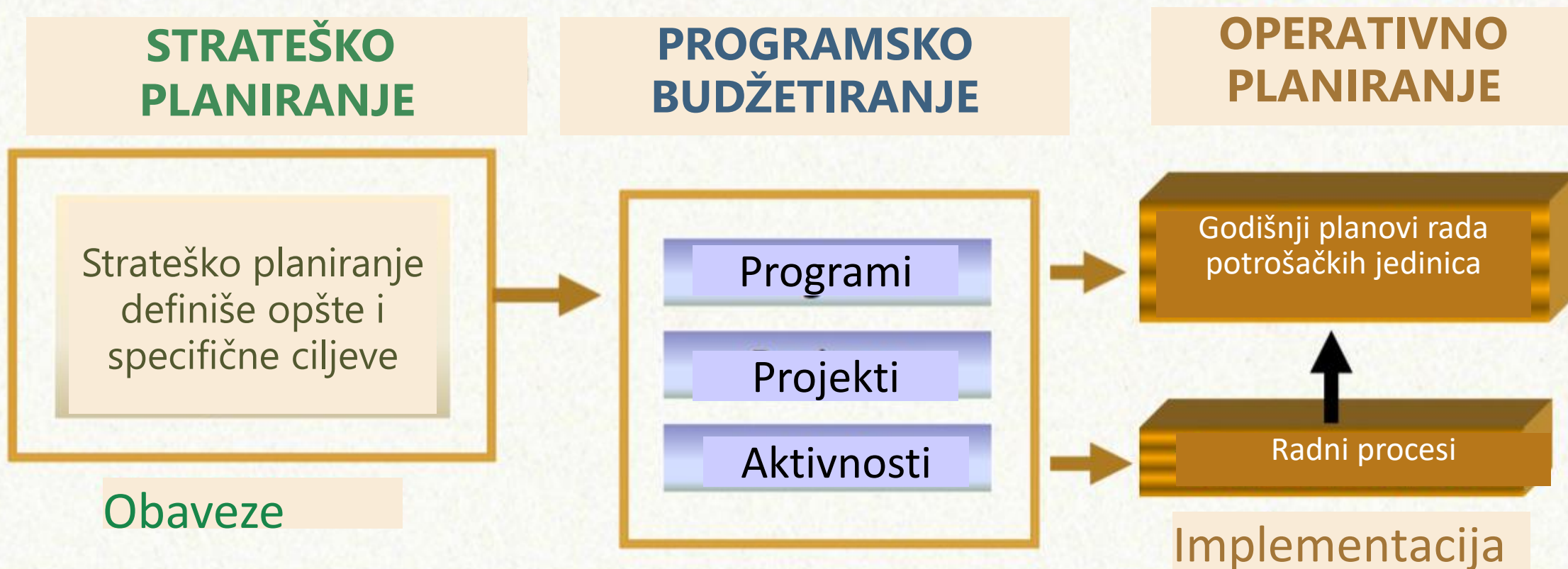


## OPERATIVNI RIZICI



- Finansiranje i upravljanje rizicima u cilju usklađivanja sa Strategijom UJF
- Politika prevodi strategiju u opipljive ciljeve i direktive.
- Način funkcionisanja definiše delovanje za scenarije rezultata.
- Sistem trezora je „mozak“ Trezora koji povezuje sve tokove podataka.
- Poslovanje na finansijskim tržištima izvršava sve finansijske transakcije.
- Delotvorna kontrola osigurava poštovanje propisa u svakom trenutku.
- Obrada i administracija sravnjuju i dokumentuju sve na ekonomičan način.

VEZA IZMEĐU  
STRATEŠKOG PLANIRANJA, PROGRAMA, PROJEKATA, AKTIVNOSTI,  
GODIŠNJIH PLANOVA RADA I RADNIH PROCESA



Kako će ciljevi biti ostvareni





Br.	STAVKE	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
		AN	PBA	PBA	PBA	nacrt-PBA	nacrt-PBA	nacrt-PBA	nacrt-PBA
	<b>UKUPAN DEFICIT</b>	-57,280	-62,737	-48,052	-31,944	-29,022	-28,034	-24,703	-19,522
	<b>FINANSIRANJE DEFICITA</b>	57,280	62,737	48,052	31,944	29,022	28,034	24,703	19,522
I.	Domaće	61,397	60,966	49,127	19,633	31,217	15,876	24,066	78,364
	Prilivi od privatizacije	0	0	0	0	0	0	0	0
	Domaće zaduživanje	50,000	45,000	45,000	30,000	30,000	45,000	42,000	35,000
	Ostalo, od čega:	11,397	15,966	4,127	-10,367	1,217	-29,124	-17,934	43,364
	Promene u likvidnosti JRT	1,397	15,966	4,127	-10,367	1,217	-29,124	-17,934	43,364
	Promene depozita Fonda za socijalno i zdravstveno osiguranje	10,000	0	0	0	0	0	0	0
II.	Devizno	-4,117	1,771	-1,076	12,311	-2,195	12,159	637	-58,842
	Dugoročni zajmovi (povlačenje)	26,030	87,280	25,112	106,480	98,097	47,197	101,097	46,197
	Vezano za projekte	25,030	21,000	24,112	40,200	42,697	46,197	45,697	45,197
	Za obnovu nakon zemljotresa	0	0	0	0	0	0	0	0
	Euroobveznice	0	65,280	0	65,280	54,400	0	54,400	0
	Dalje pozajmljivanje (lokalnim samoupravama)	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
	Promene statusa računa	0	0	0	0	0	0	0	0
	Otplate	-45,379	-103,461	-37,068	-105,049	-100,292	-35,038	-100,460	-105,039
	Euroobveznice	0	-39,930	0	-70,720	-65,280	0	-65,280	-70,720
	Amortizacija	0	-39,930	0	-70,720	-65,280	0	-65,280	-70,720
	Otkup	0	0	0	0	0	0	0	0
	Budžetska podrška (zajmovi od MMF, SB, EU, itd.)	15,232	17,952	10,880	10,880	0	0	0	0
	<b>MEMO:</b>								
	Ukupni bilans	-57,280	-62,737	-48,052	-31,944	-29,022	-28,034	-24,703	-19,522
	Tekući bilans	93,230	83,437	102,326	108,668	116,947	128,446	135,078	148,908
	Primarni bilans	7,047	10,723	28,182	47,884	54,984	61,123	72,683	85,554
	Zaliha likvidnosti na JRT (zalihe)	47,022	31,056	26,929	37,296	36,079	65,203	83,137	39,774
	Javni dug NETO od zalihe likvidnosti na JRT (zalihe)	1,370,951	1,443,688	1,494,739	1,528,784	1,557,930	1,586,090	1,610,918	1,630,564
	BRUTO javni dug (zalihe)	1,417,973	1,474,744	1,521,668	1,566,079	1,594,009	1,651,293	1,694,055	1,670,338
	Javni dug iz budžeta	1,367,273	1,414,044	1,457,968	1,500,279	1,528,084	1,585,243	1,627,880	1,604,038
	Domaći	775,399	820,399	865,399	895,399	925,399	970,399	1,012,399	1,047,399
	Devizni	591,874	593,645	592,569	604,880	602,685	614,844	615,481	556,639
	Vanbudžetski javni dug	50,700	60,700	63,700	65,800	65,925	66,050	66,175	66,300
	Lokalne samouprave	900	900	900	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
	Garantovani javni dug	49,800	59,800	62,800	64,800	64,925	65,050	65,175	65,300

Nominalni BDP

2,434,311 2,557,740 2,690,518 2,828,616 2,964,035 3,104,027 3,247,060 3,394,641

Ako želite da napredujete, imate dve mogućnosti, jedna je da neko **primeti da dobro radite**, a druga da **imate strateški plan**.



## Napredovanje

# KPI Merljivi cilj koji jasno ukazuje na sposobnost servisnog centra, kvalitet, zadovoljstvo korisnika, itd.

Države sve više koriste Ključne pokazatelje učinka (KPI) za merenje napredka ka ostvarivanju organizacionih ciljeva korišćenjem skupa merljivih mera. Za državu, KPI postaju suštinski deo praćenja poštovanja okvira odgovornosti rukovodstva.

**Dosledan pristup** je trenutno identifikovan kao zahtev za merenje učinka države (**Pružanje finansijskih usluga, itd...**).

Kada bude završen, razvoj okvira KPI će činiti ključni alat za procenu učinka sektora (**Budžet, Makro, Dug, Trezor, itd.**)

**TREZORSKI** sistem treba da definiše standarde/meri napredak do efikasnog/transparentnog ostvarivanja cilja **izvršenja budžeta**, upotrebom primarnih kriterijuma kao što su:

- ▶ **Blagovremennost** Vreme potrebno za izradu finansijskih izveštaja, plaćanje ekonomskim operaterima/pojedincima.
- ▶ **Pristup** Korisnicima? ▶ Koliko je pristupačan sistem Trezora/informacije
- ▶ **Ishod** ▶ Da li je klijent dobio ono što mu je potrebno?
- ▶ **Zadovoljstvo** Ukupno zadovoljstvo klijenata sa traženom uslugom/proizvodom



Uobičajeni standardi usluge na visokom nivou uključuju :

- Potpuna mesečna baza podataka do 10. svakog meseca.
- Objavljivanje fiskalnih pokazatelja učinka budžeta u preliminarnoj verziji do 12-14. svakog meseca/u januaru naredne godine.
- Vreme plaćanja u roku od jednog dana.
- Dnevno sravnjivanje sa bankarskim sistemom.
- Objavljivanje Godišnjih finansijskih izveštaja (po svim standardima) do maja naredne godine.

## Uobičajeni izazovi u definisanju i praćenju pokazatelja učinka:

**Podsticanje kulture učinka** je veoma prioritetno za uvođenje PU



**Pokazatelji učinka se nedovoljno koriste** u pregovorima o projekcijama



U implementaciji PU postoje **nejasni ciljevi politike/programa** koji otežavaju definisanje mera učinka i ciljeva



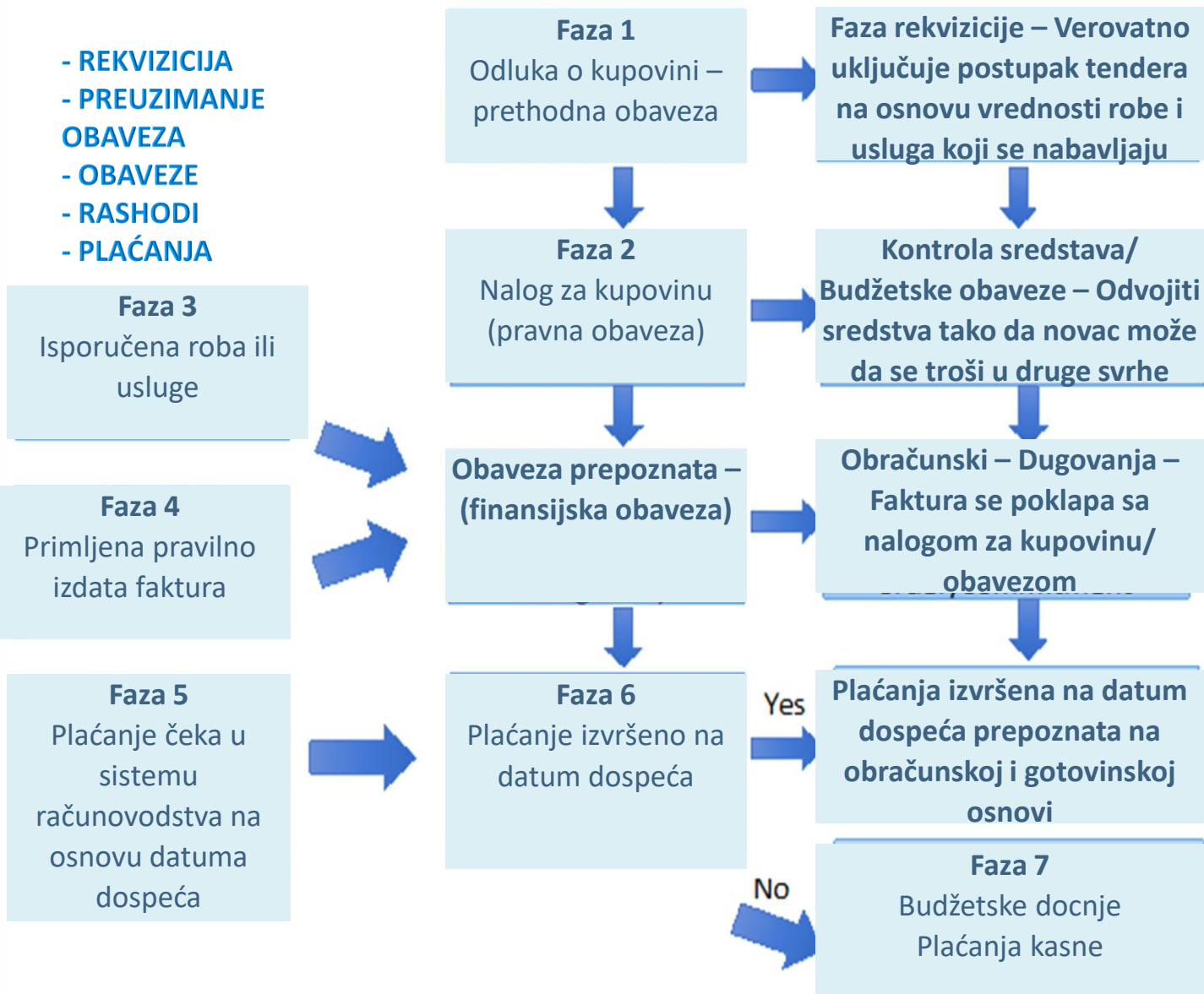
**Loš kvalitet ili nedostatak tačnih/pravovremenih informacija/podataka o učinku**





# 7 faza transakcija rashoda za plaćanja na bankovni račun korisnika

- REKVIZICIJA
- PREUZIMANJE OBAVEZA
- OBAVEZE
- RASHODI
- PLAĆANJA



## Operacije po funkcijama

### Izvršenje budžeta

1. Ex-ante kontrola
2. Evidentiranje
3. Odobravanje

### Jedinstveno upravljanje novčanim sredstvima

1. Projekcija novčanih tokova
2. Priprema plaćanja
3. Upravljanje likvidnošću

### Računovostvo države

1. Eliminacija podataka
2. Konsolidacija podataka
3. Svrnjivanje podataka

### Diseminacija podataka

1. Generator finansijskih izveštaja
2. Generator podatak državne statistike

## Funkcije trezora

# Kontrola Trezora/MDA



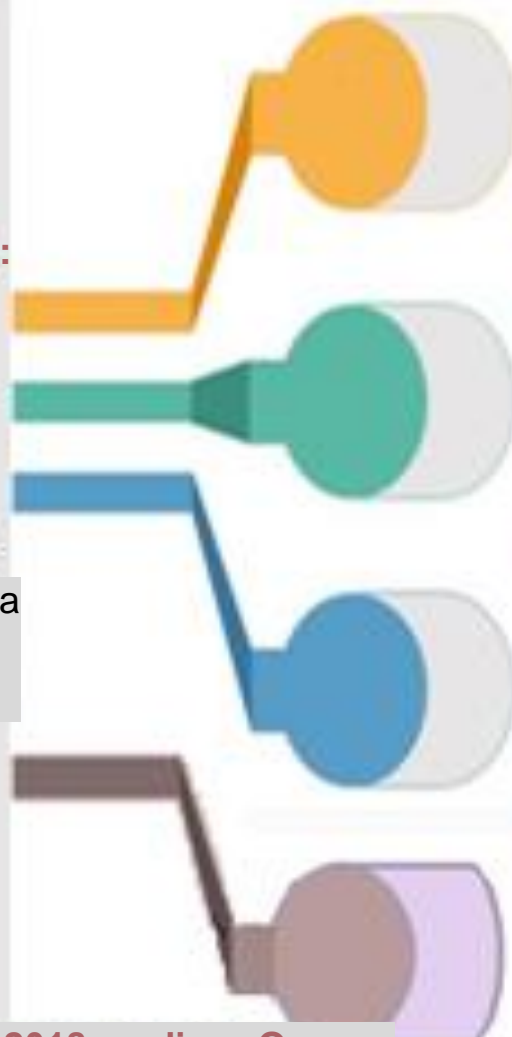
Kontrolor kao::

## Izvršilac budžeta:

1. Ex-ante kontrolor
2. Evidencija
3. Odobravanje

## Jedinstveni rukovodilac gotovine:

1. Projekcija novčanih tokova
2. Podržavanje plaćanja
3. Rukovodilac likvidnosti



## Kontrola destinacije

Proverava da li su troškovi nastali u skladu sa dokumentima priloženim uz nalog o potrošnji iste prirode kao sredstva odobrena za ovu svrhu i da li su obuhvaćeni neutrošenim sredstvima jedinice opšte države za svaku kategoriju rashoda (AGFIS automatski odbija, Trezor prati poštujući datum dospeća plaćanja).

## Formalna kontrola

Proverava da li je nalog za rashode popunjen u skladu sa odobrenim formatom u svim poljima i delovima. Proverava potpise sa deponovanim potpisima i tačnost pečata javnog subjekta (izbegava se implementacijom naloga za e-potrošnju; elektronskom arhivom).

## Kontrola dokumentacije

Provera da li su troškovi navedeni u nalogu za potrošnju, da li je dovoljno originalnih dokumenata priloženo koji dokazuju potrošnju u skladu sa zakonom, veza sa preuzetom obavezom potrošačke jedinice prethodno registrovanom u sistemu do zamrznutih sredstava i referenci naloga za potrošnju (izbegava se implementacijom e-ugovora, nalogom za e-potrošnju koji generiše AGFIS).

## Kontrola preterane potrošnje u odnosu na mesečne planove novčanih sredstava (automatizovano).

Uloga trezora je da obezbedi dostupnost sredstava, umesto racionalizacije sredstava; izuzeci u retkim slučajevima; ako je iznos naloga za potrošnju veći od dostupne likvidnosti, onda se plaćanje odobrava u skladu sa prioritetima koje utvrđuje ministarstvo nadležno za poslove finansija i hitnim plaćanjima koja predlaže potrošačka jedinica. (Ne u „realnom vremenu“, jednodnevno kašnjenje od datuma registracije). Pravovremeno upravljanje novčanim sredstvima.

Instrukcije br. 9 od 20. marta 2018. godine „O standardnim procedurama implementacije budžeta“



# Sadržina pokazatelja učinka docnji

**1.** Neovlašćeni nalozi na nabavku iz Trezora

**2.** Blagovremeno podnošenje ugovora u AGFIS

**3.** Broj otkazanih ugovora tokom godine

**4.** Blagovremeno dostavljanje plaćanja Trezoru

**5.** Nalozi za rashode odbijeni od Trezora

**6.** Blagovremeno izveštavanje o neporeskim prihodima

Sadržina pokazatelja:  
 - Šifra Trezora  
 - Šifra BI  
 - Kumulativan br. naloga za nabavku BI tokom perioda izveštavanja  
 - - Broj neodobrenih naloga za nabavku od strane Trezora.

Sadržina pokazatelja:  
 - Šifra Trezora  
 - Šifra BI  
 - Kumulativan br. naloga za kupovinu BI tokom perioda izveštavanja.  
 - - Broj naloga za kupovinu od datuma pre (>) 3 dana u poređenju sa datumom evidentiranja u AGFIS-u

Sadržina pokazatelja:  
 - Šifra Trezora  
 - Šifra BI  
 - Završni status NK < > u odnosu na „Početni“  
 - Ukupno potpisani iznos (u ALL) Nk od strane BI tokom perioda izveštavanja.  
 - Razlog za odbijanje / zatvaranje NK pre datuma ili pre potpune isplate.

Sadržina pokazatelja:  
 - Šifra Trezora  
 - Šifra BI  
 - Kumulativni broj faktura BI tokom perioda izveštavanja.  
 - Broj faktura sa datumom pre (>) 30 dana u poređenju sa datumom evidentiranja u AGFIS-u.

Sadržina pokazatelja:  
 - Šifra Trezora  
 - Šifra BI  
 - Kumulativni broj faktura BI tokom perioda izveštavanja.  
 - Broj odbijenih faktura od Trezora pre računovodstva u AGFIS-u.

Sadržina pokazatelja:  
 - Šifra Trezora  
 - Šifra BI  
 - Kumulativan broj dana kašnjenja u izveštavanju tokom godine.  
 - - Broj dana kašnjenja u izveštavanju tokom perioda.

Vrednost pokazatelja:

$$I_{\text{Requisition}} = \frac{\text{Neodobreni nalog}}{\text{Ukupan br. naloga}} \%$$

Vrednost pokazatelja:

$$I_{\text{RejectedPO}} = \frac{\text{Broj odbijenih NK}}{\text{Ukupan br. potpisanih NK}} \%$$

Vrednost pokazatelja:

$$I_{\text{Refused Invoices}} = \frac{\text{Fakture od datuma > 30}}{\text{Ukupan br. faktura}} \%$$

Vrednost pokazatelja:

$$I_{\text{Contracts}} = \frac{\text{NK od datuma > 3 dana}}{\text{Ukupan br. NK}} \%$$

Vrednost pokazatelja:

$$I_{\text{Invoice}} = \frac{\text{Fakture od datuma > 30}}{\text{Ukupan br. faktura}} \%$$

Vrednost pokazatelja:

$$I_{\text{Nontax Reporting}} = \frac{\text{Broj dana kašnjenja}}{\text{Kumulativan br. dana kašnjenja}} \%$$

## Stvarne koristi automatiziranih sustava javnih financija (AGFIS, PPS, porezi, carine, DMFAS)

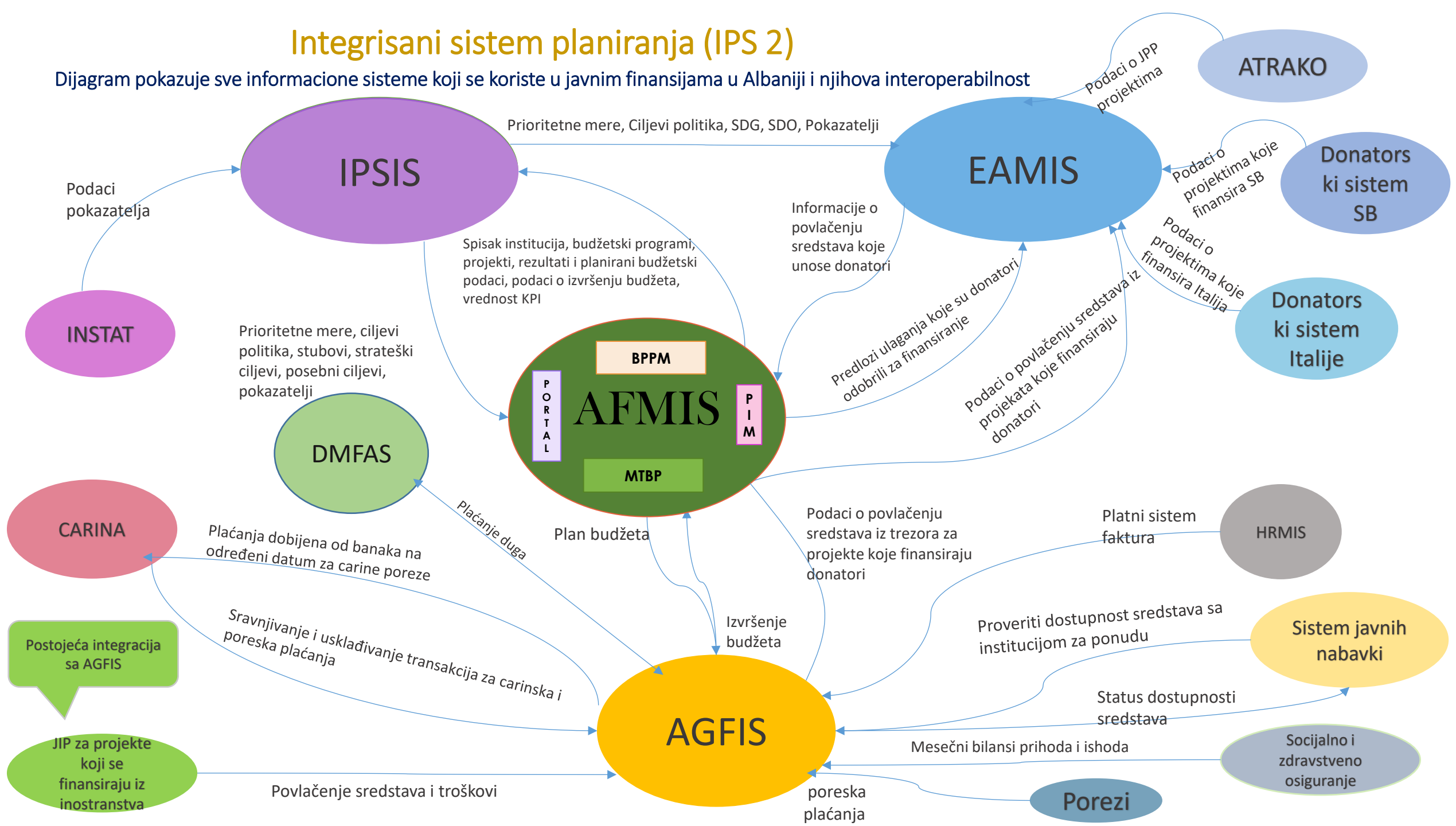


- Pravila UJF su tehnički prevedena u sisteme, te stoga obezbeđuju izvršenje transakcija i njihovo obračunavanje samo u skladu sa primenljivim pravilima.
- Transparentnost kroz proces izvršenja budžeta (šta, od strane koga, kada).
- Informacije o izvršenju budžeta u skoro realnom vremenu (izvršenje rashoda, naplata prihoda, itd.).
- Ušteda vremena na proces finansijske konsolidacije i pripremu finansijskog izveštavanja o državnom budžetu (prethodno pripremljene formule konsolidacije i FSG izveštaji u AGFIS-u).
- Transparentni procesi tendera u javnim sredstvima uz upotrebu informacionog sistema Javnih nabavki (PPS).
- Tačne informacije i ušteda vremena na proces upravljanja javnim dugom – DMFAS (domaći i devizni dug).



# Integrirani sistem planiranja (IPS 2)

Dijagram pokazuje sve informacione sisteme koji se koriste u javnim finansijama u Albaniji i njihova interoperabilnost





## Integracija AGFIS-a u nekoliko sistema

Integracija AGFIS-a sa C@T's sistemom  
„e—plaćanja“ Generalne poreske direkcije

Integracija AGFIS-a  
sa bankarskim sistemom



**2010**

**2011-2023**

**2015**

**2019-2022**

**2019**

**2019**

Odobreni budžetski  
iznosi iz MTBP  
(na početku godine)

Integracija AGFIS-a sa HRMIS Sektora javne uprave  
(AFMIS)  
122 institucije

**2006**

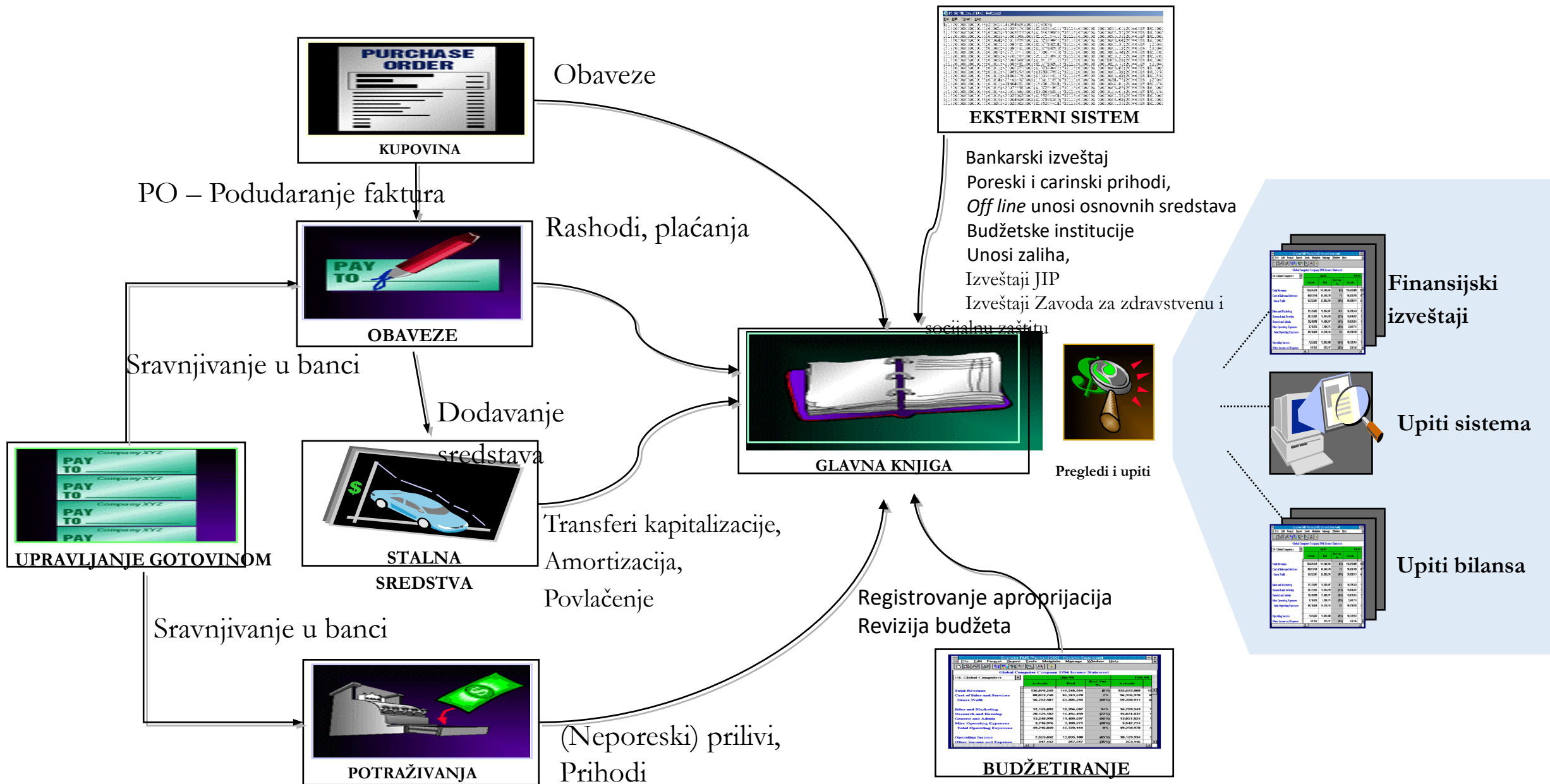
Finalni prijem (dizajn i test)  
Implementacija uživo – septembar 2010

Proširenje SIFQ:

Do 2022. na 15 potrošačkih jedinica

Tokom 2023. na 5 novih potrošačkih jedinica.

# ARHITEKTURA SISTEMA AGFIS (Oracle)



# DOGAĐAJI OPERATIVNIH RIZIKA

Državni subjekti:

- Centralna država i posebni fondovi
- Lokalne samouprave

## 01 Cilj: Projekcija novčanih tokova

- ✓ Resorna ministarstva nisu poštovali limite izvora finansiranja iz budžeta. Neophodno je voditi pregovore radi unošenja izmena u mesečni plan novčanih sredstava.
- ✓ Nepostojanje konkretne legislative i priručnika AGFIS-a tokom izrade projekcija/evidentiranja plana novčanih sredstava u AGFISu

## Cilj: Upravljanje novčanim sredstvima

# 02

- ✓ Propusti u evidentiranju limita u odgovarajućem trenutku i obimu za svaku sesiju plaćanja u AGFIS-u.
- ✓ Neprikupljanje podataka o dnevnim swift uplatama u bankama u Jedinostvenom računu trezora (JRT) u skladu sa bilateralnim sporazumima sa bankarskim sistemom.

Utvrđivanje rizika radnih tokova

## 04 cilj: Ex ante kontrolor

- ✓ The data have been migrated, are comparable over the years
- ✓ Changed data after dissemination and publishing.

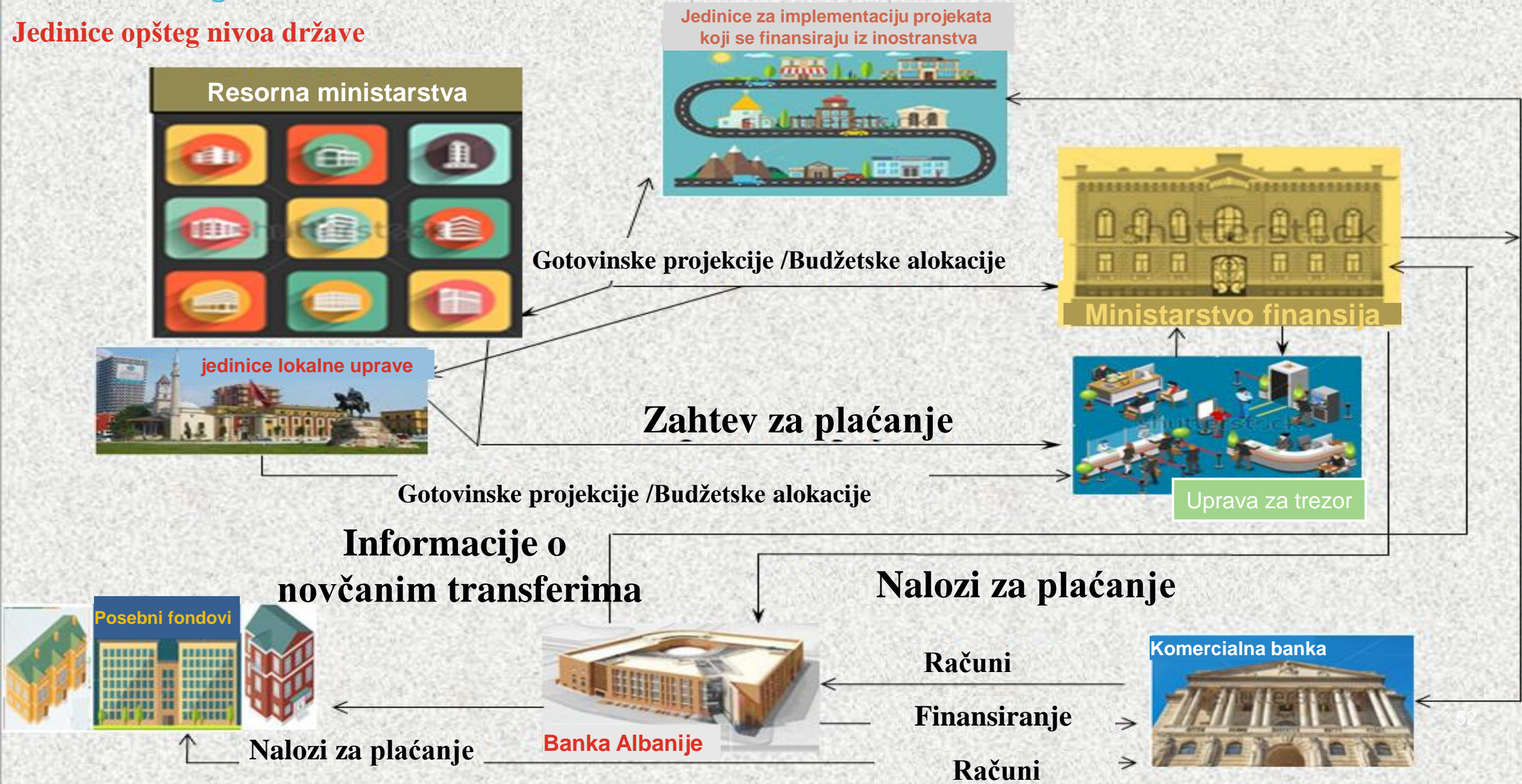
## 03 Cilj: Informacije su blagovremene, tačne, dosledne, mogu se sravnjivati, usklađene, pouzdane, povezane, u skladu sa standardnom metodologijom

- ✓ O podacima se ne izveštava u definisanom roku.
- ✓ - Netačni unosi u AGFIS od strane bankarskog sistema.
- ✓ - Računovodstveni problemi u AGFIS-u, netačno evidentiranje, nema odgovarajućih podataka u gotovinskoj/obračunskoj Glavnoj knjizi.
- ✓ - Izmenjeni podaci nakon dostavljanja i objavljivanja.
- ✓ - Nepoštovanje pravila o standardima konsolidacije.
- ✓ - Obim posla/upražnjena radna mesta i ljudske greške.



# Plaćanje – Albanski centralizovani model

Jedinice opšteg nivoa države





**OBUHVAT JEDINSTVENOG RAČUNA TREZORA – JRT  
SISTEM TREZORA**

**OPŠTA DRŽAVA ALBANIJE**

**CENTRALNA  
DRŽAVA**

**LOKALNI NIVO  
VLASTI**

**RESORNA  
MINISTARSTVA**

**OPŠTINE**

**REGIONALNI SAVETI**

**PJ**

**PJ**

**POTROŠAČKE JEDINICE (PJ)**

**POSEBAN BANKOVNI RAČUN  
VAN SISTEMA**

**POSEBAN  
FOND**

**VANBUDŽETSKI FOND**

**SOCIJALNA ZAŠTITA**

**ZDRAVSTVENO**

**BIVŠI VLASNICI  
KOMP/RESTITUCIJA**

**PJ**

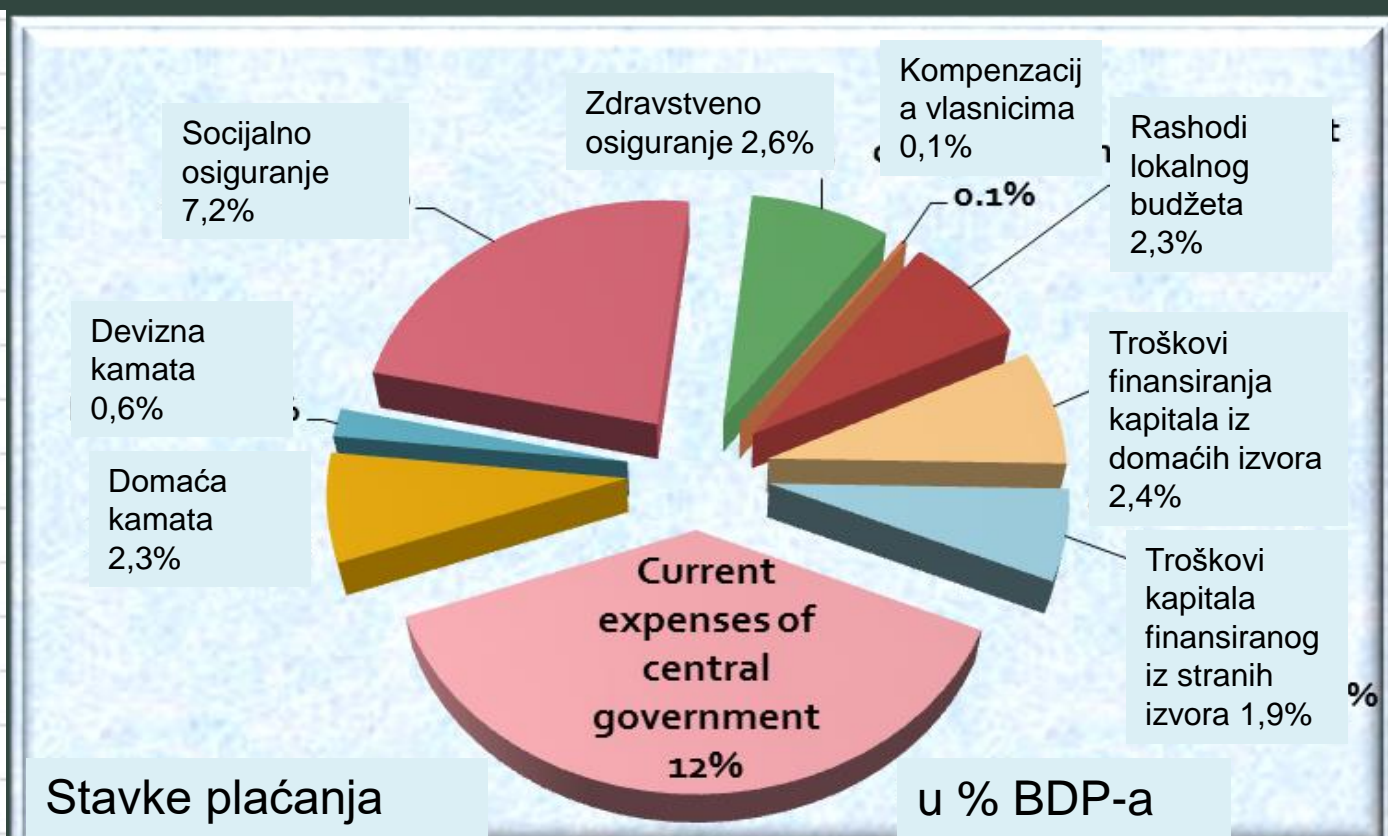
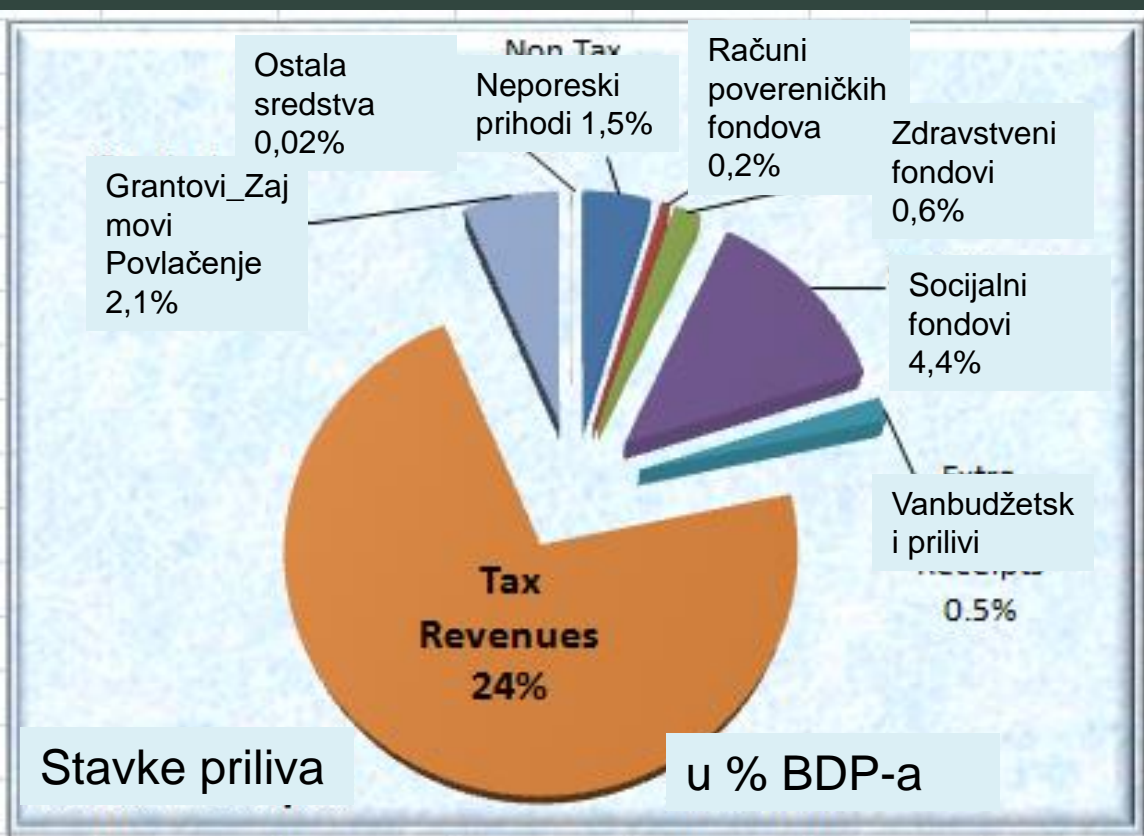
**PJ**



# Okvir

## ■ Funkcije

Albanski JRT predstavlja skup povezanih bankovnih računa kroz koje država vrši transakciju svojih priliva/plaćanja i dobija konsolidovani pregled svoje novčane pozicije na kraju svakog dana. Iako je neophodno napraviti razliku između pojedinačnih novčanih transakcija (npr. uobičajeni prihodi i/ili rashodi državne jedinice) za potrebe kontrole i izveštavanja, ovi ciljevi se ostvaruju kroz računovodstveni sistem, a ne kroz držanje i/ili deponovanje novčanih sredstava na posebne pojedinačne bankovne račune. To omogućava Trezoru da razdvoji upravljanje novčanim sredstvima od kontrole na nivou transakcija.





## VEZA DMS I FISKALNE POLITIKE



## IZDAVANJE

Kako je razvijen kratkoročni program izdavanja? Da li je povezan sa projekcijom novčanih bilansa?

### DMS IMPLEMENTATION/LINKAGES



**Dug** je odgovoran za umanjivanje operativnog rizika duga, koordinaciju aktivnosti upravljanja dugom, pripremanje i poboljšanje srednjoročne strategije upravljanja dugom u skladu sa ciljevima ostvarivanja ciljanih rezultata.

**Trezor** je nadležan za sprovođenje centralizovanog izvršenja plaćanja u okviru novčanih limita, upravljanje dnevnim projekcijama za novčane garancije, ažuriranje i uspostavljanje baze podataka za mesečno/godišnje finansijsko izveštavanje i računovodstvo.



# SWOT ANALIZA

## INTERNO

- Uspostavljane procedure
- Automatizovani sistemi
- Naučno projektovanje
- Iskusni/konzistentni zaposleni
- Donatorska podrška

## • SNAGE

- Slaba odgovornost za implementaciju
- Fragmentirani procesi
- Nema viška kapaciteta
- Nema revizorskog traga
- Struktura JRT
- Ručna obrada

## • SLABOSTI

## POZITIVNO

## • MOGUĆNOSTI

- Smanjena fragmentacija
- Delotvornost i efikasnost
- Povećano osnaživanje
- Unapređenja transparentnost
- Obuhvat JRT

## NEGATIVNO

## • PRETNJE

- Dostupno finansiranje
- Interoperabilnost bankarskog sistema
- Empirijska izrada projekcija/nedostatak analiza
- Nedostatak dogovora

## EKSTERNO

# Rizik upravljanja likvidnošću (RM)



## REZERVE

Kao zaštitni alati

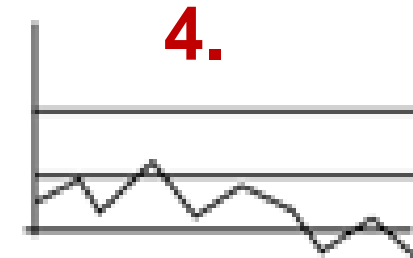
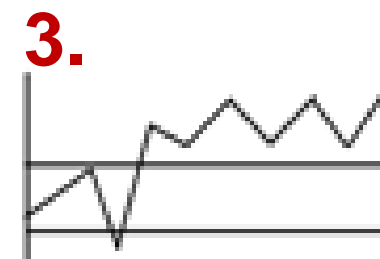
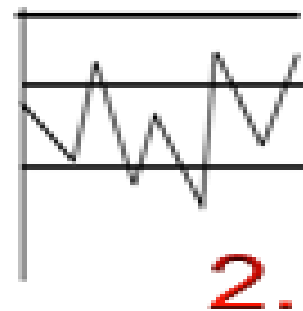
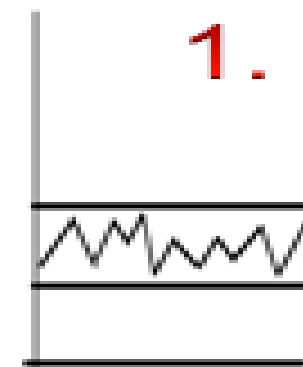
Kao pokazatelji za potrebe upravljanja rizicima (Bazel)

**Obim** neophodnih rezervi uglavnom zavisi od:

- obima sredstava koje treba zaštititi
- volatilnosti tržišta i ponašanja tržišta i specijalnosti
- pouzdanosti projekcija
- vremena potrebnog za priznavanje donošenja odluka i implementaciju aktivnosti
- dostupnih alata za implementaciju aktivnosti
- potrebno vreme od aktiviranja korektivnih aktivnosti do izvršenja uticaja.

**Albanske** tekuće rezerve:

- Budžetske rezerve i sredstva za slučaj nepredviđenih okolnosti
- Stend-baj instrument za potrebe upravljanja likvidnošću u BA







## Perspektiva

### Strategije za prevazilaženje problema

- Uvođenje elektronske obrade transakcija (e-faktura) i sistema plaćanja olakšava uspostavljanje JRT. Moderni procesi plaćanja oslanjaju se na elektronske transakcije, centralizovani prijem i plaćanje kroz ograničeni broj agenata, i obrada državnih transakcija uz minimalan broj posredničkih koraka. Na taj način se izbegava nepotrebna upotreba gotovine, te se samim tim smanjuju operativni rizici.
- Dalja optimizacija procesa naplate prihoda i administracije od strane Vlade Albanije.
- Dobar sistem upravljanja novčanim sredstvima je od suštinskog značaja. Takav sistem mora da prepozna vremensku vrednost i oportunitetni trošak novčanih sredstava; mora biti koristan instrument u planiranju rashoda za resorna ministarstva; biti napredan – u smislu predviđanja makroekonomskih događaja, sposoban za uklapanje značajnih ekonomskih promena i umanjivanje njihovih negativnih uticaja na izvršenje budžeta.



# Perspektiva

## Buduće reforme JRT (nakon 2020. godine)

- JRT treba da bude sveobuhvatan uključivanjem sve subjekte koje finansira država, uključujući nezavisna i zakonska državna tela, kao i vanbudžetske fondove i posebne račune.
- Donatore treba ohrabrivati da integrišu svoja sredstva sa JRT ili, u najmanju ruku, sprovedu finalna plaćanja preko JRT.
- Uključivanje fondova socijalne sigurnosti i druge povereničke fondove u JRT treba razmotriti, pod uslovom da je računovodstveni sistem dobro razvijen sa adekvatnim zaštitnim merama koje sprečavaju zloupotrebu resursa povereničnih fondova.
- Izmene organskog zakona o budžetu u skladu sa modifikovanim obračunskim računovodstvom za prihode
- Centralizacija naplate prihoda
- AFMIS
- Razvijanje programa projekcija likvidnosti
- Unapređenje interakcije JRT sa drugim oblastima politika.

## 2. Dokumentacija aranžmana

5

### Zakonodavstvo

- Zakon br. 8269, od 23. decembra 1997, „O Banci Albanije“ (izmenjen)
- Zakon br. 9665, od 18. decembra 2006, „O državnom zaduživanju, dugu i garancijama za javni dug u Republici Albaniji“ (izmenjen)
- Zakon br. 9936, od 26. juna 2008, „O upravljanju budžetskim sistemom Republike Albanije“ (izmenjen)

### Okvir za Sporazume o nivou usluge

- O elektronskoj komunikaciji između AGFIS-a i sistema plaćanja BA: AIPS (RTGS) i AECH,
- O instrumentima BA za upravljanje likvidnošću države,
- O transferu neto profita BA ka MF (JRT) i obuhvatu gubitaka BA,
- O upravljanju posebnih bankovnih računa BA koje naručuje MF,
- O organizaciji aukcija državnih hartija od vrednosti, izvršavanju transakcija i održavanju registra državnih hartija od vrednosti

### Ostalo

- - Formalni odbori i radne grupe
- - Protokoli o poslovanju



- Aranžmani su korisni kada obe strane poštuju pravila i blagovremenost sprovođenja relevantnih transakcija (npr. kao fiskalni ili agent sravnjivanja)
- SLA su neophodni:
  - Kako bi se izbegli neangažovani bilansi novčanih sredstava van JRT
  - Kako bi se izbegla volatilnost tržišta novca
  - Kako bi se razmatralo upravljanje operativnim rizicima
  - U cilju standardizacije računovodstva i poslovnih procesa
  - Kako bi se poštovala blagovremenost periodičnog sravnjivanja i finansijskog izveštavanja
  - Kako bi se definisao revizorski trag finansijskih transakcija

# Likvidnost od strane Trezora

- Implementacija strategije za rešavanje docnji i smanjenje neizmirenih dugova unapredila je upravljanje novčanim sredstvima u oblasti volatilnosti potreba likvidnosti. Dobar učinak fiskalnih pokazatelja je bio kriterijum za dobijanje budžetske podrške, što je bilo veoma korisno za aktivnije upravljanje novčanim sredstvima
- Projekcija likvidnosti je poboljšana kroz dnevno izveštavanje o naplati poreskih prihoda kroz AGFIS u koordinaciji sa C&TS Generalne direkcije Trezora.
- Povezana je sa mesečnim projekcijama novčanih tokova uz mesečne ciljeve budžetskog plana radi:
  - praćenja novčanih bilansa,
  - održavanja novčanog bafera,
  - rešavanja volatilnosti i neočekivanih odliva,
  - za pravovremeno revidiranje budžeta.
- Koordinacija između funkcija državnog duga i upravljanja novčanim sredstvima dovodi do aktivnijeg zaduživanja i obezbeđuje alate za zaštitu planova rashoda od volatilnosti novčanih tokova.
- Umanjuje obim nekativnih bilansa koji se čuvaju na bankovnim računima projekata koji se finansiraju iz inostranstva, što je zbirno prikazano na JRT.
- Od januara 2017. godine je došlo do promene kontrole faktura u odnosu na planove likvidnosti sa vremena registracije na obradu plaćanja, čime se omogućava izveštavanje o fakturama van plana likvidnosti sa ciljem dobijanja izvora finansiranja do datuma dospeća plaćanja.

# Kontrola rashoda

- Definisana je nova funkcionalnost AGFIS-a za evidentiranje naloga za nabavku u odnosu na plan budžeta (na zamrznuta sredstva) i za evidentiranje obaveza (ugovora) u skladu sa nalogima za nabavku. Kada je reč o ovom poboljšanju i sprovođenju AGFIS-a, *ex ante* kontrola u fazi rekvizicije sprovodi se iz 8 dodatnih budžetskih subjekata i dolazi do 15 subjekata, koji imaju potpuni pristup sistemu. Tako javna sredstva za kapitalne rashode koristi njihova destinacija odobrenja na nivou projekta i time se sprečava pojava novih docnji.
- Nije dozvoljeno preuzimanje novih obaveza ako one premašuju limit budžetske aproprijacije.
- U *ex ante* fazi, nerealizovani iznosi obaveza se sravnjuju sa potrošačkom jedinicom i prelaze u narednu godinu ili se ugovor konačno zatvara potvrdom dobavljača. Višegodišnje obaveze se nasleđuju kroz srednjoročni budžet u periodu od tri godine, a ostatak prelazi u četvrtu godinu bez provere u odnosu na plan budžeta.



# PEFA – PROCENA javnih rashoda i finansijske odgovornosti

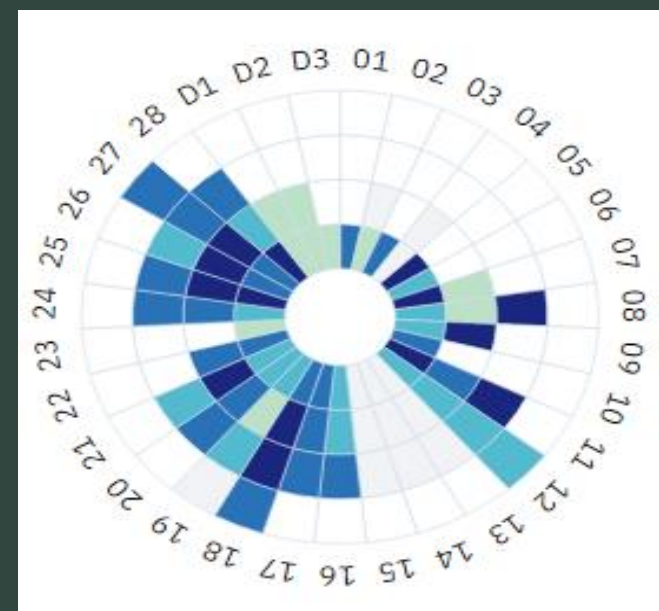


PEFA okvir za merenje učinka predstavlja zlatni standard za ocenjivanje učinka upravljanja javnim finansijama (UJF).

Jedan od sedam stubova PEFA-e je „Predvidljivost i kontrola izvršenja budžeta“ i „Računovodstveno izveštavanje“.

PEFA nam omogućava realan uvid u to kako smo poslovali i u kojim oblastima upravljanja javnim finansijama postoji potreba za unapređenjem.

Izveštaj PEFA pruža opšte razumevanje učinka u oblasti upravljanja javnim finansijama i aspekata sistema koji zahtevaju poboljšanje, doprinoseći izradi Strategije reforme upravljanja javnim finansijama.



# PEFA – PROCENA javnih rashoda i finansijske odgovornosti

## IV. PREDVIDLJIVOST I KONTROLA IZVRŠENJA BUDŽETA

Ocena  
dimenzije

Ocena  
celokupnog  
pokazatelja

### 16. PREDVIDLJIVOST RASPOLOŽIVIH SREDSTAVA ZA POKRIVANJE RASHODA

C+

POKAZATELJ

16.2 Pouzdanost informacija dostupnih korisnicima budžetskih sredstava u toku godine o maksimalnim iznosima obaveza u pogledu rashoda

C

16.3 Učestalost i transparentnost izmena iznosa sredstava opredeljenih budžetom za korisnike budžetskih sredstava

C

16.1 Mera u kojoj se izrađuju projekcije i prate tokovi novčanih sredstava

B

### 17. EVIDENTIRANJE I UPRAVLJANJE GOTOVINSKIM SALDOM, DUGOM I GARANCIJAMA

B

POKAZATELJ

17.1 Kvalitet podataka o dugu koji se evidentiraju i o kojima se izveštava

B

17.2 Stepen konsolidacije gotovinskih salda države

B

17.3 Sistemi ugovaranja zajmova i izdavanja garancija

B

# PEFA – PROCENA javnih rashoda i finansijske odgovornosti

## V. RAČUNOVODSTVO, EVIDENIRANJE I IZVEŠTAVANJE

Ocena  
dimenzije

Ocena  
celokupnog  
pokazatelja

POKAZATELJ

### 22. PRAVOVREMENOST I REDOVNOST PORAVNANJA RAČUNA

B

POKAZATELJ

22.1 Redovnost bankarskog poravnanja

B

22.2 Redovnost poravnanja i saldiranja privremenih računa i akontacionih plaćanja

B

### 25. KVALITET I PRAVOVREMENOST GODIŠNJIH FINANSIJSKIH IZVEŠTAJA

B+

POKAZATELJ

25.1 Sveobuhvatnost finansijskih izveštaja

A

25.2 Pravovremenost podnošenja finansijskih izveštaja

A

25.3 Primena računovodstvenih standarda

B

\*~\*~\*~\*~\*~\*~\*~\*~\*~\*





# DeMPA PROCENA

## III.2. Pregled procene učinka (avgust 2024. - SECO projekat)

Pokazatelji učinka upravljanja dugom		Ocena 2023	Ocena 2010
DPI-10	10.1. Kreditne garancije: izdavanje kreditnih garancija centralnog nivoa države	C	C
	10.2. Pod-pozajmljivanje: upravljanje transakcijama pod-pozajmljivanja	C	C
	10.3. Derivati: upotreba derivata	-	-
DPI-11	11.1. Učinkovitost projekcija ukupnog gotovinskog salda na računima države	A	C*
	11.2. Učinkovitost upravljanja gotovinskim saldom i likvidnošću	D	*

- Koordinacija između upravljanja dugom i novčanim sredstvima uglavnom se odvija preko **Odbora za upravljanje dugom i novčanim sredstvima** (D&CMC) koji čine predstavnici svih interesnih strana; osnovan je 2017. godine, sastaje se mesečno i predstavlja važan kanal za razmenu informacija (Banka Albanije učestvuje u ulozi posmatrača) – vidi DPI 11. Godine 2010. nije bilo nedeljnih projekcija prekonoćnog gotovinskog salda, što ukazuje na efikasno postignuti napredak. Uzimajući u obzir granularnost i vremenski okvir projekcija gotovinskih tokova i mesečnog praćenja projekcija, ocena je **“A”**. Imajući u vidu da se salda JRT-a ne nadomešćuju, ne postoji investiciona politika za gotovinski saldo države i ne postoji zvanična gotovinska rezerva , ocena je **“D”**
- Albanija nije sprovela **transakcije derivatima**, osim valutnih SWAP transakcija sa Bankom Albanije. Sporazum br. 716/5, od 20.01.2015. o instrumentima upravljanja likvidnošću koji reguliše te transakcije i koji je Banka Albanije ponudila Vladi Republike Albanije izmenjen je i dopunjen poslednji put u junu 2022. Postojeći aranžman definisan je kako bi se omogućilo Banci Albanije da obezbedi stranu valutu u okviru istog limita (ne premašujući godišnju ročnost duga u stranoj valuti).
- Odluka o ovim transakcijama sa derivatima donosi se na mesečnim sastancima Odbora. Transakcije se adekvatno dokumentuju kroz korespondenciju između MF i Banke Albanije i evidentiraju se u IFMIS sistemu Albanije u skladu sa postojećim priručnikom o procedurama.

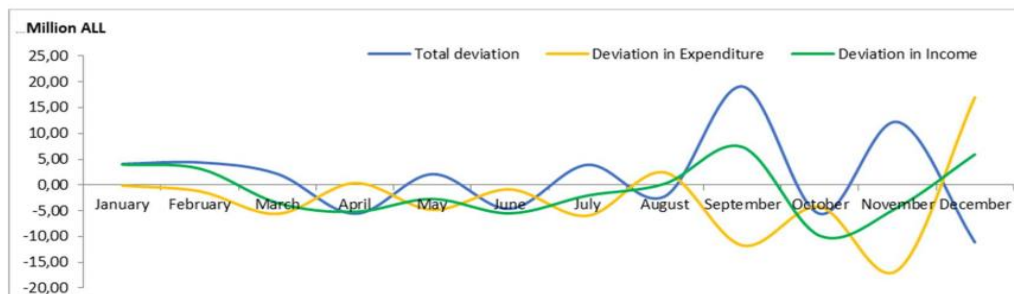
# DeMPA PROCENA

## Pregled saznanja DeMPA procene rađene 2023. godine

U poslednje vreme beleži se napredak u oblasti izrade projekcija novčanih sredstava; međutim potrebno je posvetiti više pažnje poboljšanju tačnosti projekcija, kao i upravljanju novčanim sredstvima.

Mesečne projekcije gotovinskih tokova za narednih 12 meseci i dnevne projekcije za naredna tri meseca se rade na osnovu budžetskih planova koji se dobijaju od potrošačkih jedinica, kao i istorijskih podataka. Pored pristupa „odozgo na dole“, sproveden je pilot projekat u kome su učestvovala tri resorna ministarstva, poreska uprava i uprava carine, kako bi se projekcije upotpunile informacijama „odozgo na dole“. Iako je Uprava za trezor uložila napore da periodično vrši procenu tačnosti projekcija i preduzme mere u cilju njihovog unapređenja, situacija sa greškama u projekcijama nije unapređena. Kada je reč o upravljanju novčanim sredstvima, gotovinski saldo u JRT-u nadomešćuje se u ograničenom iznosu preko depozita koje daje Banka Albanije i labave politike gotovinskih rezervi.

Figure 9 - Deviation of fact from cash flow forecast in 2022



## Prednosti

- **Kontinuirane nedeljne i dnevne projekcije** gotovinskih tokova dostupne tri meseca unapred
- Savet za koordinaciju (**Odbor za upravljanje dugom i novčanim sredstvima**) čine predstavnici svih zainteresovanih strana

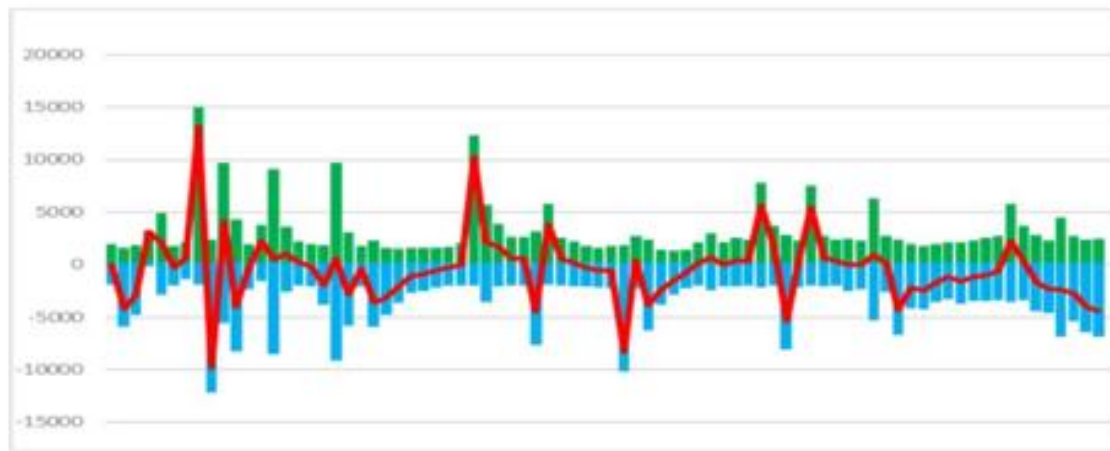
## Unapređenja po pitanju docnji

- Dnevne projekcije novčanih sredstava pokrivaju samo ukupne agregirane priliva i odlive i ne obuhvataju detaljne stavke prihoda i rashoda prema ekonomskoj klasifikaciji (pristup „odozgo na dole“)
  - Potrebno je poboljšati pokrivenost
  - Analiza odstupanja bi trebalo da dovede do poboljšanja projekcija, a greške u projekcijama bi vremenom trebalo da se smanje
- Instrukcije za izvršenje budžeta utvrđuju ciljanu novčanu rezervu za JRT, ali i) ne uzimaju u obzir ročnost duga; ii) ne poštuju se i mogu biti neefikasne
- Nema mnogo različitih instrumenata koji se mogu koristiti za upravljanje budžetskim gotovinskim pozicijama
- Gotovinski saldo JRT-a se ne nadomešćuje (samo depoziti do limita)

## DPI 11 - Gotovinske projekcije i upravljanje gotovinskim saldom

D&CMC u kome Trezor ima ulogu sekretara, sastaje se svakog meseca i funkcioniše kao **forum** za razmenu informacija i procenu projekcija, kao i razmatranje neophodnog finansiranja (kalendar aukcija).

Figure 8 - Albania: Cashflow forecast - September-December 2023 (ALL Millions)



Projekcije novčanih sredstava se mesečno **porede sa izvršenim** rashodima i svako odstupanje se analizira i razmatra redovno na mesečnim sastancima Odbora. Prema mišljenju državnih organa, procene prihoda su veoma tačne (preko 98%) dok veći izazov predstavlja projekcija rashoda zbog njihove nepostojane prirode.

Tokom perioda analize primećen je veliki broj neuspelih ili otkazanih postupaka nabavki usled globalnog rasta cena sirovina, što je uzrokovalo da rashodi budu znatno niži od projektovanih u periodu od januara do novembra, dok je značajan deo planiranih rashoda realizovan u decembru 2022. i januaru 2023. godine kako bi se ispunili godišnji budžetski ciljevi.





## Princip 24

**Vlada podržava izvršenje budžeta i pružanje usluga obezbeđivanjem kratkoročne i srednjoročne likvidnosti**

### Rezime

**Priprema budžeta u Albaniji je dobro organizovana u čemu pomaže i sveobuhvatni srednjoročni fiskalni okvir i budžetski program.** Program povezuje fiskalnu politiku sa sektorskim prioritetima i utvrđuje limite rashoda koji se primenjuju u godišnjem budžetu, utvrđujući jasna fiskalna pravila i ciljeve. Međutim, **kredibilnost srednjoročnih projekcija i dalje je na niskom nivou**, uzrokujući slabu povezanost između srednjoročnog budžetskog programa i godišnjeg budžeta usled značajnih odstupanja. **Kvalitet projekcija bi mogao biti dodatno unapređen ako bi se prioritet dao fiskalnoj disciplini**, uz reviziju nezavisnog tela. Prilikom donošenja odluka o velikim kapitalnim ulaganjima obično se ne sprovodi nezavisna i transparentna procena troškova i koristi, što će tokom narednih godina dodatno opteretiti budžetski proces.

**Upravljanje likvidnošću prilično dobro funkcioniše**, uz adekvatno upravljanje novčanim sredstvima i izradu projekcija gotovinskih tokova. Uprkos realnom planiranju poreskih prihoda i niskim troškovima naplate poreza, efikasnost ovog poslednjeg umanjena je visokim nivoom poreskih docnji (42%).

**Uspostavljen je sistem kontrole obaveza, ali se ne poštuje u potpunosti**, kao što se može videti iz docnji velikog broja organa na centralnom nivou države (34%). Konstantan problem sa tačnošću podataka o docnjama takođe predstavlja problem. Strategija upravljanja dugom je objavljena ali se fokusira na dug centralnog nivoa države, te nema podataka o dugu lokalnog nivoa vlasti i državnih preduzeća.

**Kredibilitet godišnjeg budžeta je poboljšan poslednjih godina na ukupnom nivou**, u poređenju sa većim odstupanjima koja su postojala u periodu 2018-2019. Međutim, iako su fiskalni ciljevi utvrđeni, značajna su odstupanja između vrednosti planiranog i stvarnog duga i deficita. Došlo je do unapređenja izveštavanja o kapitalnim rashodima i praćenja fiskalnih rizika, ali izveštavanje državnih preduzeća je i dalje neadekvatno. Propisi dozvoljavaju rebalans budžeta tokom godine u cilju realokacije sredstava između programa koja ne premašuju 10% ukupnih odobrenih sredstava za program, ali bilo bi potrebno ustanoviti rigoroznija pravila. Godišnje fiskalno izveštavanje se realizuje na vreme, ali je Državna revizorska institucija dala **mišljenje sa rezervom, što ukazuje na postojanje nepouzdanosti vezanih za finansijske izveštaje države.**



**SIGMA**

Creating Change Together

# PROCENA



A joint initiative of the OECD and the EU,  
principally financed by the EU

## Preporuke

1. Ministarstvo finansija (MF) bi trebalo dodatno da razvije srednjoročni budžet, kao strateški dokument, čime bi se poboljšao kvalitet srednjoročnih projekcija prihoda i rashoda i obezbedilo poštovanja ograničenja rashoda od strane potrošačkih jedinica, u cilju efikasnije implementacije njihovih politika i ciljeva.
2. Vlada bi trebalo da predloži uspostavljanje nezavisnog tela ili dodelu te funkcije drugom nadležnom organu, u cilju obezbeđivanja nezavisne procene fiskalne politike, čime bi se srednjoročno osnažio kredibilitet fiskalnih projekcija i održivost javnih finansija.
3. MF bi trebalo da obezbedi da izveštaji o dugu državnih preduzeća obuhvate sve dugove i zaduživanja, i da izveštavanje bude redovno, kako bi se obezbedila sveobuhvatnija slika javnog duga i ublažili fiskalni rizici koji proizlaze iz dugovanja državnih preduzeća.
4. MF bi trebalo da unapredi raspoloživost i tačnost podataka o docnjama na strani rashoda i reši njihov visoki nivo povećanjem efikasnosti i obezbeđivanjem poštovanja sistema kontrole obaveza.
5. MF bi trebalo da uloži dodatne napore da završi računovodstvenu reformu i obezbedi usklađenost godišnjih finansijskih izveštaja sa međunarodnim standardima.



**Pokazatelj 24. Izvršenje budžeta i pružanje usluga se realizuju obezbeđivanjem kratkoročne i dugoročne likvidnosti**

**Vrednost pokazatelja za 2024**

**60/100**

**Pod-pokazatelji**

**Bodovi**

1. Efikasnost naplate poreza

10/10

2. Učinkovitost naplate poreza

10/20

3. Trezor/upravljanje novčanim sredstvima

6/10

4. Pouzdanost finansijskih podataka podržano je redovnim usaglašavanjem računovodstvenih informacija

2/5

5. Upravljanje novčanim tokovima

4/5

6. Uspostavljene su kontrole obaveza

8/10

7. Upravljanje docnjama na strani rashoda

0.3/10

8. Upravljanje dugom

7/10

9. Ublažavanje rizika od javnog duga

7.1/10

10. Izveštavanje o javnom dugu

6/10





**SIGMA**

Creating Change Together

# PROCENA



A joint initiative of the OECD and the EU,  
principally financed by the EU

## Pod-pokazatelj 3-4-5-6

**Jedinstveni račun trezora (JRT)** je uspostavljen i operativan, uz sravnjivanje dnevnih transfera organa koji naplaćuju prihode i konsoliduju salda. Međutim, JRT ne pokriva sve budžetske korisnike na centralnom nivou države; 21 budžetski korisnik, uključujući i nekoliko ministarstava i agencija, ima račune van JRT-a. Sravnjivanje **računovodstvenih informacija** se vrši na dnevnom nivou preko Finansijskog informacionog sistema Albanije, a mesečno za druge organe koji ne posluju preko AGFISA-a, u cilju obezbeđivanja pouzdanih finansijskih podataka.

MF priprema ukupne **projekcije novčanih tokova** za svaku fiskalnu godinu na osnovu mesečnih projekcija prihoda i rashoda koje dostavljaju budžetske jedinice prvog nivoa. Međutim, projekcije novčanih tokova ne obuhvataju mesečnu strukturu svake od ovih organizacija, raščlanjeno po stavkama plaćanja, neplaćanja, tekućih, kapitalnih i sopstvenih sredstava.

**Kontrola obaveza** se vrši kroz AGFIS. U teoriji, potrošačke jedinice moraju da evidentiraju obavezu pre nego što plaćanje može da bude odobreno unutar odobrenog limita, a plaćanja koja premašuju budžetski limit se automatski isključuju. Međutim, uprkos smanjenju koje se beleži poslednjih godina, nivo docnji je i dalje izražen (1,9%), što ukazuje na slabosti sistema. Docnje u rashodima prati jedinica za praćenje budžetskih rizika pri MF, dok Državna revizorska institucija i dalje ima ključnu ulogu u upravljanju docnjama na strani rashoda i pouzdanosti podataka.

Izveštaj DRI utvrdio je nedostatke u podacima o docnjama u izveštaju MF u poređenju sa podacima sadržanim u finansijskom informacionom sistemu države (SIFQ). Razlog su ograničenja u računovodstvenom sistemu.



## MMF – Preporuke

### Jačanje projekcija „**odozgo na dole**“ na sledeći način:

#### Preporuka 1.1

- Nastaviti sa razvojem kapaciteta za izradu projekcija novčanih tokova tima CMU; obučiti članove tima kroz međusobno deljenje znanja kako bi se poboljšala otpornost i pripremio praktični priručnik za članove tima.

#### Preporuka 1.2

- Povećati **granularnost** projekcija novčanih tokova „**odozgo na dole**“ koje radi CMU u cilju efikasnije izrade projekcija i praćenja tokova novčanih sredstava.

#### Preporuka 1.3

- Obezbediti CMU timu projekcije dnevnih poreskih i carinskih prihoda na početku godine i ažurirati svakog meseca tokom ostatka godine korišćenjem podataka o izvršenju i uraditi bar jedno ažuriranje tokom godine korišćenjem podataka o izvršenju u cilju ažuriranja ekonomskih podataka.

### Unapređenje gotovinskih projekcija „**odozdo na gore**“ kroz:

#### Preporuka 1.4

Razviti mehanizam **ranih obaveštenja** u okviru koga bi budžetski korisnici dostavljali obaveštenja najmanje 10 radnih dana ranije (po mogućstvu mesec dana) o svim promenama **vremena ili vrednosti** materijalnih projektovanih tokova, kao i svih novih tokova koji ranije nisu bili predviđeni i obavestavali CMU kada je velika verovatnoća da će garancije biti aktivirane.

#### Preporuka 1.5

Nastavak rada sa pilot budžetskim korisnicima kako bi se podstakla veća usklađenost po pitanju obezbeđivanja **kontinuiranog tromesečnog dnevnog profila tačnosti gotovinskih projekcija** na mesečnom nivou kroz:

- Bolje **razumevanje** svrhe izrade gotovinskih projekcija, razlike u budžetskom procesu i razvoja proporcionalnog pristupa poređenju gotovinskih projekcija sa realizacijom.
- Razvoj sistemskog **mehanizma praćenja učinka** uključujući analizu ključnih pokazatelja učinka o kojima će se, po potrebi, izveštavati Odbor za upravljanje novčanim sredstvima i dugom (CDMC).
- Obezbeđivanje poređenja projekcija novčanih tokova sa realizacijom i davanje **povratnih informacija o učinku pilot budžetskim korisnicima u roku od 10 radnih dana** od kraja meseca kako bi im se pomoglo da unaprede učinak u budućnosti.

#### Preporuka 1.6

Pozovite najveće potrošačke jedinice Ministarstva zdravlja i Ministarstva infrastrukture i energetike na sastanak Odbora kako bi pružili informacije potrebne za diskusiju ili održali **sastanak radne grupe/sastanak na tehničkom nivou sa najvećim ministarstvima** i CMU uz **odvojeni sastanak radne grupe/sastanak** na tehničkom nivou između Uprave za trezor i carine kako bi se razgovaralo o realizaciji poreskih prihoda i projekcijama. Upotrebite ove sastanke radnih grupa/sastanke na tehničkom nivou za obezbeđivanje informacija potrebnih za diskusiju tokom sastanaka Odbora uključujući i informacije potrebne za pripremu **alternativnih scenarija** u kojima se Odboru predstavljaju pozitivni ili negativni **rizici** koji se odnosi na upravljanje novčanim sredstvima i pripremu rešenja za ove probleme.



# MMF - Preporuke

## Preporuka 2.1

Počnite da predstavljate Odboru za upravljanje novčanim sredstvima i dugom dnevne projekcije gotovinskih salda u poređenju sa **ciljanim nivoom novčanih rezervi**.

## Preporuka 2.2

Utvrđite politiku rezervi koja će se sastojati od **transakcione rezerve i sigurnosne rezerve** na osnovu detaljne analize potreba i rizika koji se odnose na upravljanje novčanim sredstvima i dugom.

## Preporuka 2.3

Počnite sa upravljanjem dnevnim gotovinskim saldom tako da u potpunosti bude usklađen sa identifikovanim ciljanim okvirom.

## Preporuka 2.4:

Finalizirajte pregovore sa Bankom Albanije oko proširenja ograničenja na ukupnu količinu **terminskih depozita** i postepeno unaprediti fleksibilnost investiranja gotovinskih salda Trezora dodatnim povećanjem limita za terminske depozite kako u smislu **iznosa** tako i **ročnosti**.

## Preporuka 2.5:

Uspostavite plan i strategiju emisija za aktivnije korišćenje **tromesečnih državnih obveznica** za potrebe upravljanja novčanim sredstvima.





# IMF

T  
E  
H  
N  
I  
Č  
K  
A

P  
O  
M  
O  
Ć

Projekcije novčanih sredstava		Okvirni rok
1.1	Nastavak razvoja kapaciteta za izradu projekcija novčanih sredstava pri CPU timu: <ul style="list-style-type: none"><li>• obezbeđivanjem obuke članovima kako bi se ojačala otpornost; i</li><li>• izradom praktičnog priručnika za članove tima..</li></ul>	jun 2024.
1.2	Povećanje granularnosti projekcija gotovinskih tokova „odozgo na dole“ koje radi CMU kako bi se gotovinski tokovi projektovani i pratili učinkovitije	januar 2024.
1.3	Obezbediti CMU projekcije dnevnih poreskih i carinskih prihoda na početku godine i ažurirati ih mesečno tokom ostatka godine	Od januara 2024.
1.4	Razviti mehanizam za rano obaveštavanje u okviru koga bi budžetski korisnici dostavljali obaveštenja minimum 10 radnih dana ranije (idealno bi bilo da to bude mesec dana ranije) o svim promenama rokova i vrednosti materijalnih projektovanih tokova i svih novih tokova koji prethodno nisu bili predviđeni i informisati CMU kada postoji velika verovatnoća da će garancije biti aktivirane	Od januara 2024.
1.5	Nastavak rada sa pilot budžetskim korisnicima kako bi se podstakla veća usklađenost po pitanju obezbeđivanja kontinuiranog tromesečnog dnevnog profila tačnosti gotovinskih projekcija na mesečnom nivou kroz: <ul style="list-style-type: none"><li>• bolje razumevanje svrhe izrade gotovinskih projekcija</li><li>• razvoj sistemskog mehanizma praćenja učinka uključujući analizu ključnih pokazatelja učinka o kojima će se, po potrebi, izveštavati CDMC; i</li><li>• obezbeđivanje poređenja projekcija novčanih tokova sa realizacijom i davanje povratnih informacija o učinku pilot budžetskim korisnicima u roku od 10 radnih dana od kraja meseca kako bi im se pomoglo da unaprede učinak u budućnosti.</li></ul>	Od januara 2024.
1.6	Pozvati najveće potrošačke jedinice Ministarstva zdravlja i Ministarstva infrastrukture i energetike na sastanak Odbora kako bi pružili informacije potrebne za diskusiju ili održali sastanak radne grupe/sastanak na tehničkom nivou sa najvećim ministarstvima i CMU uz odvojeni sastanak radne grupe/sastanak na tehničkom nivou između Uprave za trezor i carine kako bi se razgovaralo o realizaciji poreskih prihoda i projekcijama	Od januara 2024.



# MMF

# TEHNIČKA POMOĆ

Upravljanje novčanim saldom		Okvirni rok
2.1	Počnite da predstavljate Odboru za upravljanje novčanim sredstvima i dugom dnevne projekcije gotovinskih salda u poređenju sa ciljanim nivoom novčanih rezervi.	januar 2024.
2.2	Utvrđite politiku rezervi koja će se sastojati od transakcione rezerve i sigurnosne rezerve na osnovu detaljne analize potreba i rizika koji se odnose na upravljanje novčanim sredstvima i dugom	januar 2024.
2.3	Počnite sa upravljanjem dnevnim gotovinskim saldom tako da u potpunosti bude usklađen sa identifikovanim ciljanim okvirom.	Od januara 2024.
2.4	Finalizirajte pregovore sa Bankom Albanije oko proširenja ograničenja na ukupnu količinu terminskih depozita i postepeno unapredite fleksibilnost investiranja gotovinskih salda Trezora dodatnim povećanjem limita za terminske depozite kako u smislu iznosa tako i ročnosti.	Od januara 2024.
2.6	Uspostavite plan i strategiju emisija za aktivnije korišćenje <b>tromesečnih državnih obveznica</b> za potrebe upravljanja novčanim sredstvima.	Mart 2024.