



**REPUBLIKA TURSKA**  
**MINISTARSTVO TREZORA I FINANSIJA**

# **Ključni pokazatelji učinka (KPI) za upravljanje novčanim sredstvima u Trezoru**

**Bariş CAN**  
**Zamenik generalnog direktora**

novembar 2024.



- **Karakteristike KPI**
- **KPI za projektovanje novčanih tokova**
- **KPI za JRT**
- **KPI za upravljanje novčanim sredstvima**
- **Izveštavanje**



# Karakteristike KPI



- Ključni pokazatelji učinka (KPI) igraju ključnu ulogu u vrednovanju **učinka Trezora** i praćenju napretka u **ostvarivanju specifičnih ciljeva**.
- KPI se mogu meriti korišćenjem **kvantitativnih i kvalitativnih** podataka.
- KPI treba da;
  - jasno navedu **šta se meri**, sa fokusom na **specifične oblasti**.
  - **se usklade sa ciljevima Trezora** i odražavaju njegove prioritete.
  - **omoguće poređenje u različitim vremenskim periodima** ili **u odnosu na merila** radi lakše procene učinka.
  - **budu fleksibilni i prilagodljivi promenama**, omogućavajući prilagođavanje po potrebi.
  - budu povezani sa **konreknim vremenskim okvirom**, sa jasnim rokom za ostvarivanje ciljeva.



# KPI za projektovanje novčanih tokova

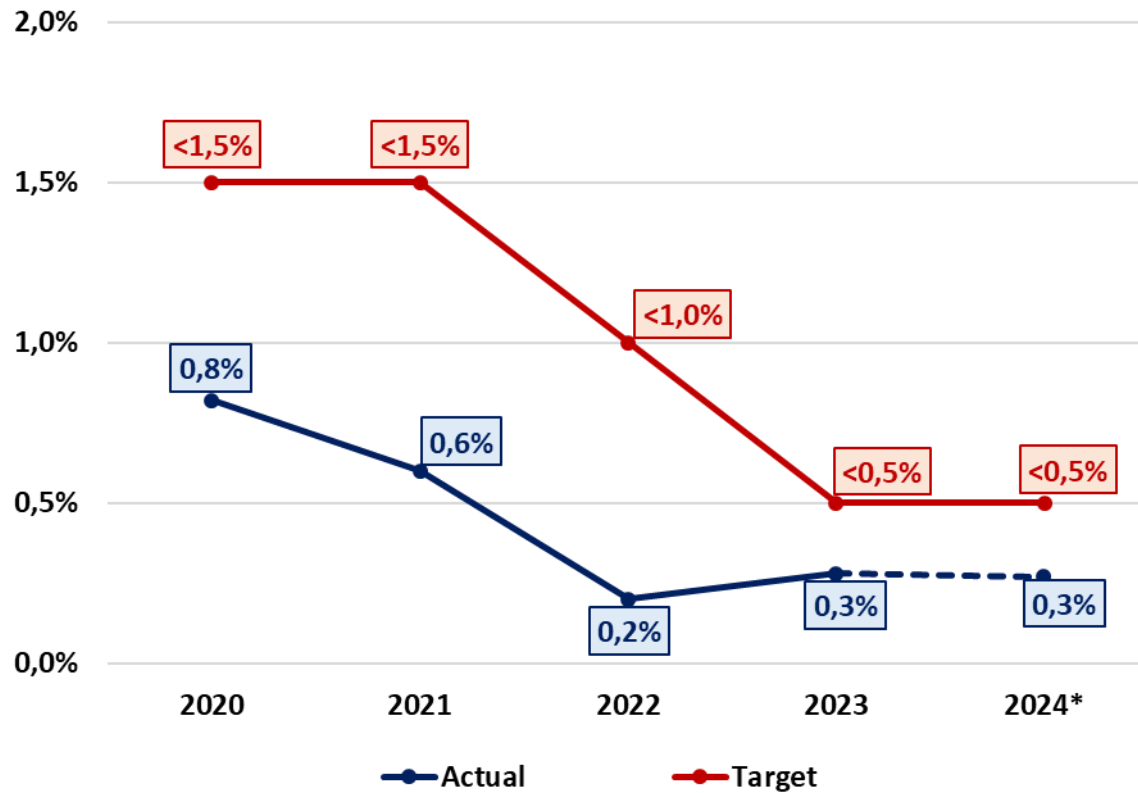


- KPI za projektovanje novčanih tokova su ključni za poboljšanje kapaciteta **projekcije novčanih tokova** i za održavanje **upravljanja novčanim sredstvima, dugom i likvidnošću** na razumnom i predvidljivom nivou.
- U tom pogledu, pratimo 4 glavna KPI za projektovanje novčanih tokova.

KPI	CILJ	
1) Odstupanje projektovanja dnevnog bilansa gotovine	<0,5%	Ovo je važno za poslovanje CBRT na otvorenom tržištu jer utiče na nivo likvidnosti na tržištu.
2) Odstupanje projekcija mesečnih prihoda	<4%	Važno je za upravljanje dugom jer se uzima u obzir prilikom pripremanja Programa finansiranja.
3) Odstupanje projekcija mesečnih rashoda	<3%	
4) Odstupanje mesečnih novčanih bilansa ne prevazilazi limit X (u nominalnim vrednostima)	X	Držanje odstupanja novčanih tokova u ciljanim granicama omogućava CBRT da se fokusira na sopstvene alate za upravljanje likvidnošću na tržištu.



# 1. Odstupanje projekcije dnevnog gotovinskog bilansa



\*Uključuje realizaciju podataka za period od januara do juna.

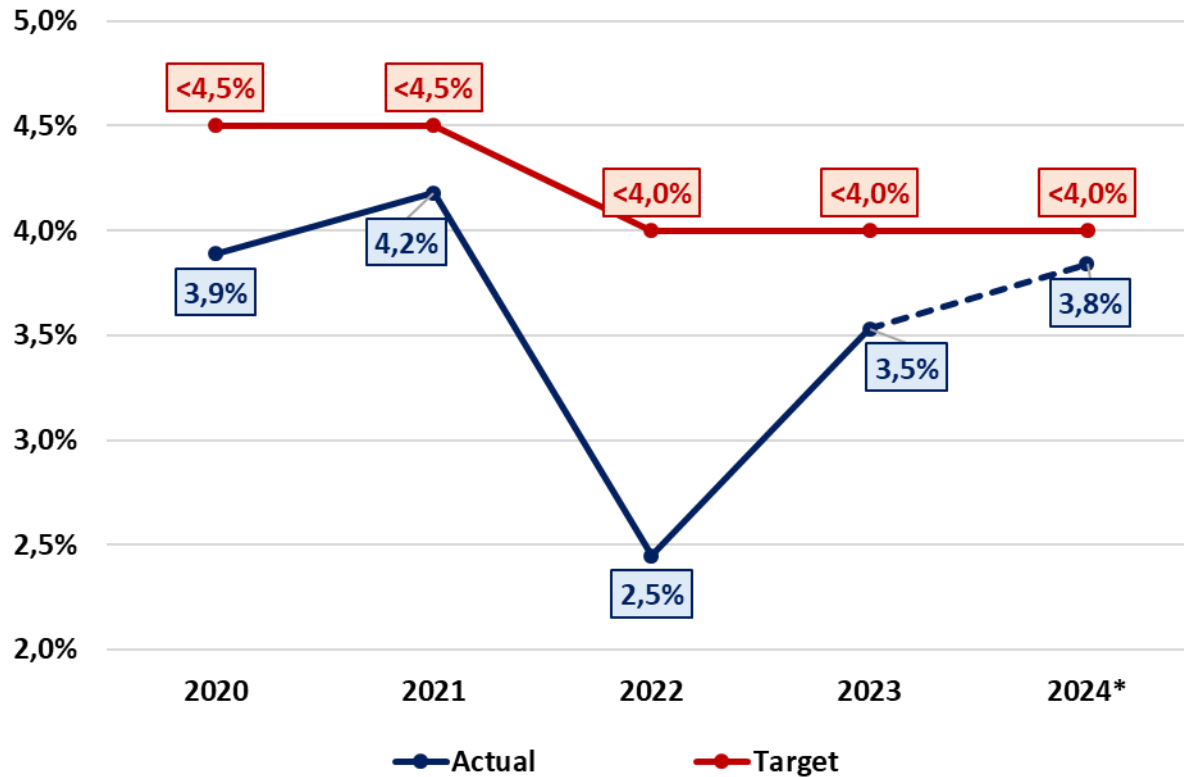
- ❖ Odstupanja dnevnih gotovinskih bilansa su dosledno realizovana ispod ciljanih vrednosti svake godine.
- ❖ Trend učinka je bio stabilan u 2020. godini, bio je u padu između 2021. i 2022. godine i pokazao je značano poboljšanje tokom 2023. i 2024. godine.

Godina	Stvarno	Gornji limit (Cilj)	Ocena učinka	4-godišnji trend (Prosek)	Ocena trenda učinka
2020	0.8%	<1.5%	✓	0.5%	▶
2021	0.6%	<1.5%	✓	0.6%	▼
2022	0.2%	<1.0%	✓	0.7%	▼
2023	0.3%	<0.5%	✓	0.6%	▲
2024	0.3%	<0.5%	✓	0.5%	▲

Legenda	Symbol
Povoljan trend	▲
Nepovoljan trend	▼
Nema promene trenda, nema efekta	▶



## 2. Odstupanje projekcije mesečnih prihoda



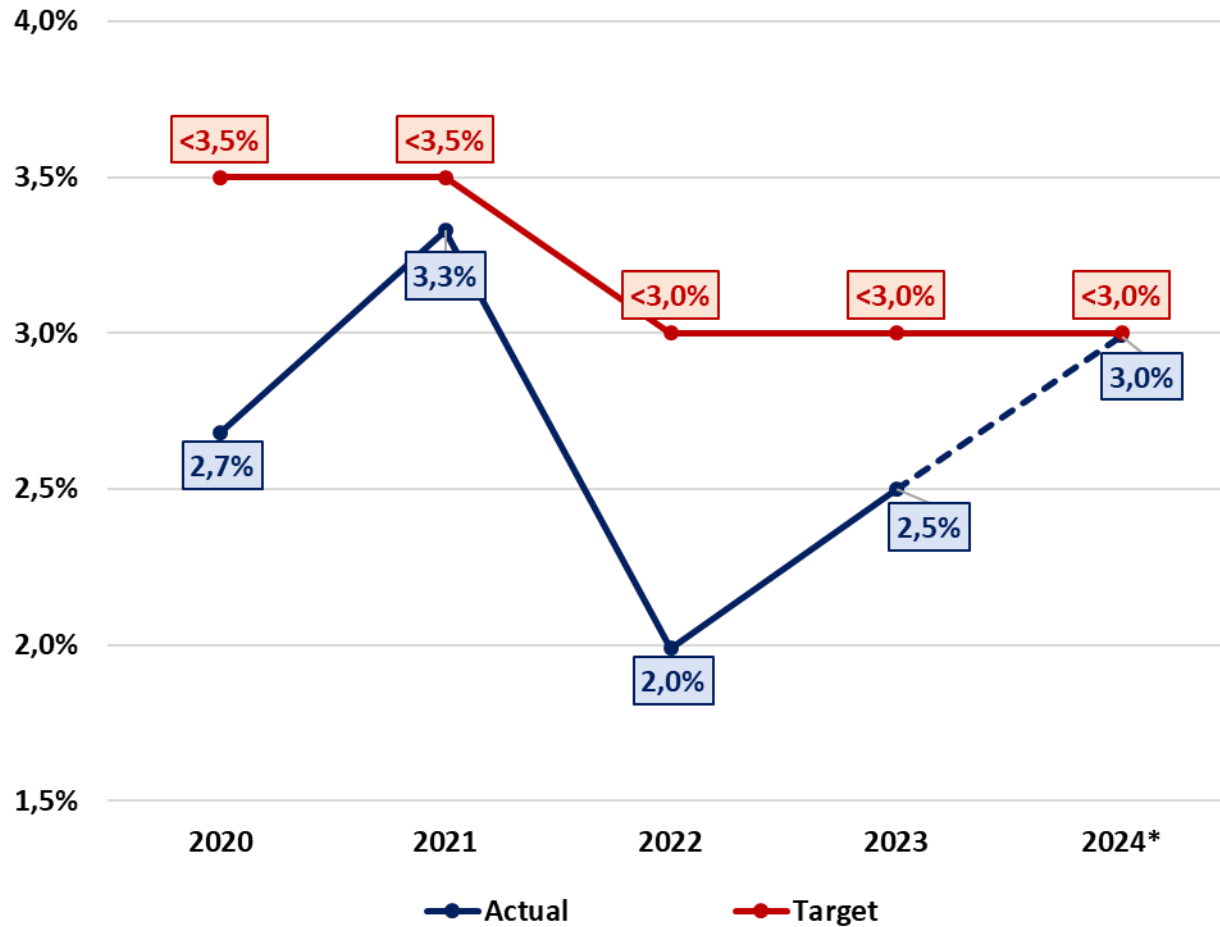
- ❖ Varijacija između procenjenih i stvarnih priliva dosledno je realizovana ispod ciljanih vrednosti svake godine.
- ❖ Trend učinka je bio stabilan u 2020. godini, sa značajnim poboljšanjima u periodu od 2021. do 2024. godine.

Godina	Stvarno	Gornji limit (Cilj)	Ocena učinka	4-godišnji trend (Prosek)	Ocena trenda učinka
2020	3.9%	<4.5%	✓	5.9%	▶
2021	4.2%	<4.5%	✓	5.5%	▲
2022	2.5%	<4.0%	✓	4.6%	▲
2023	3.9%	<4.0%	✓	3.7%	▲
2024	3.9%	<4.0%	✓	3.6%	▲

\* Uključuje realizaciju podataka za period od januara do juna.



### 3. Odstupanje projekcije mesečnih rashoda



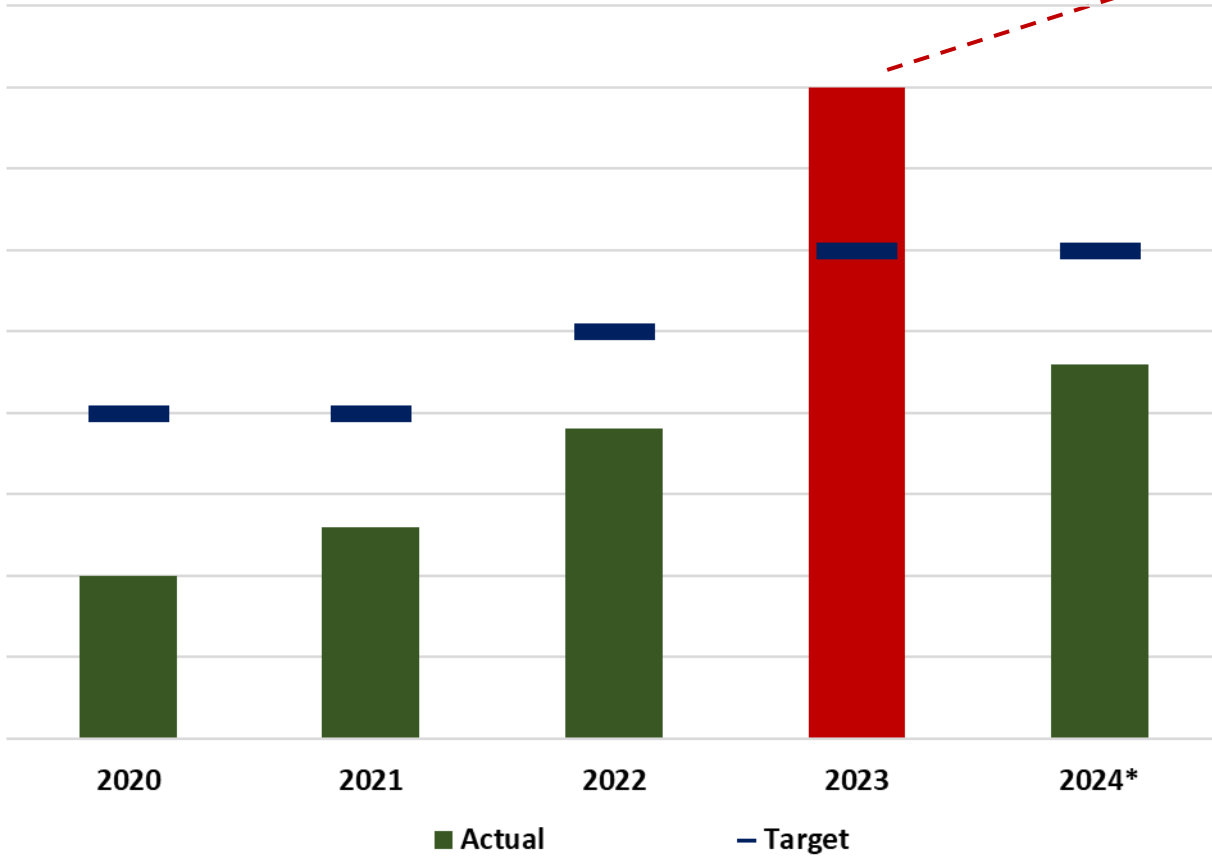
- ❖ Varijacija između projektovanih i stvarnih rashoda realizovana je ispod ciljane vrednosti svake godine.
- ❖ Trend učinka je bio stabilan u 2020. godini, sa značajnim poboljšanjima u periodu od 2021. do 2024. godine.

Godina	Stvarno	Gornji limit (Cilj)	Ocena učinka	4-godišnji trend (Prosek)	Ocena trenda učinka
2020	2.7%	<3.5%	✓	3.9%	▼
2021	3.3%	<3.5%	✓	3.5%	▲
2022	2.0%	<3.0%	✓	3.5%	▶
2023	3.0%	<3.0%	✓	3.0%	▲
2024		<3.0%	✓	2.8%	▲

\* Uključuje realizaciju podataka za period od januara do juna.



# 4. Odstupanje mesečnog gotovinskog bilansa



Zemljotres 2023. godine povećao je volatilitnost novčanih sredstava i pogoršao odstupanja bilansa novčanih sredstava.

Godina	Stvarno	Ciljano	Ocena učinka	4-godišnji trend (Prosek)	Ocena trenda učinka
2020	-	-	✓	-	▲
2021	-	-	✓	-	▲
2022	-	-	✓	-	▶
2023	-	-	✗	-	▼
2024	-	-	✓	-	▲

Legenda	Symbol
Povoljan trend	▲
Nepovoljan trend	▼
Nema promene trenda, nema efekta	▶





# KPI za sistem JRT

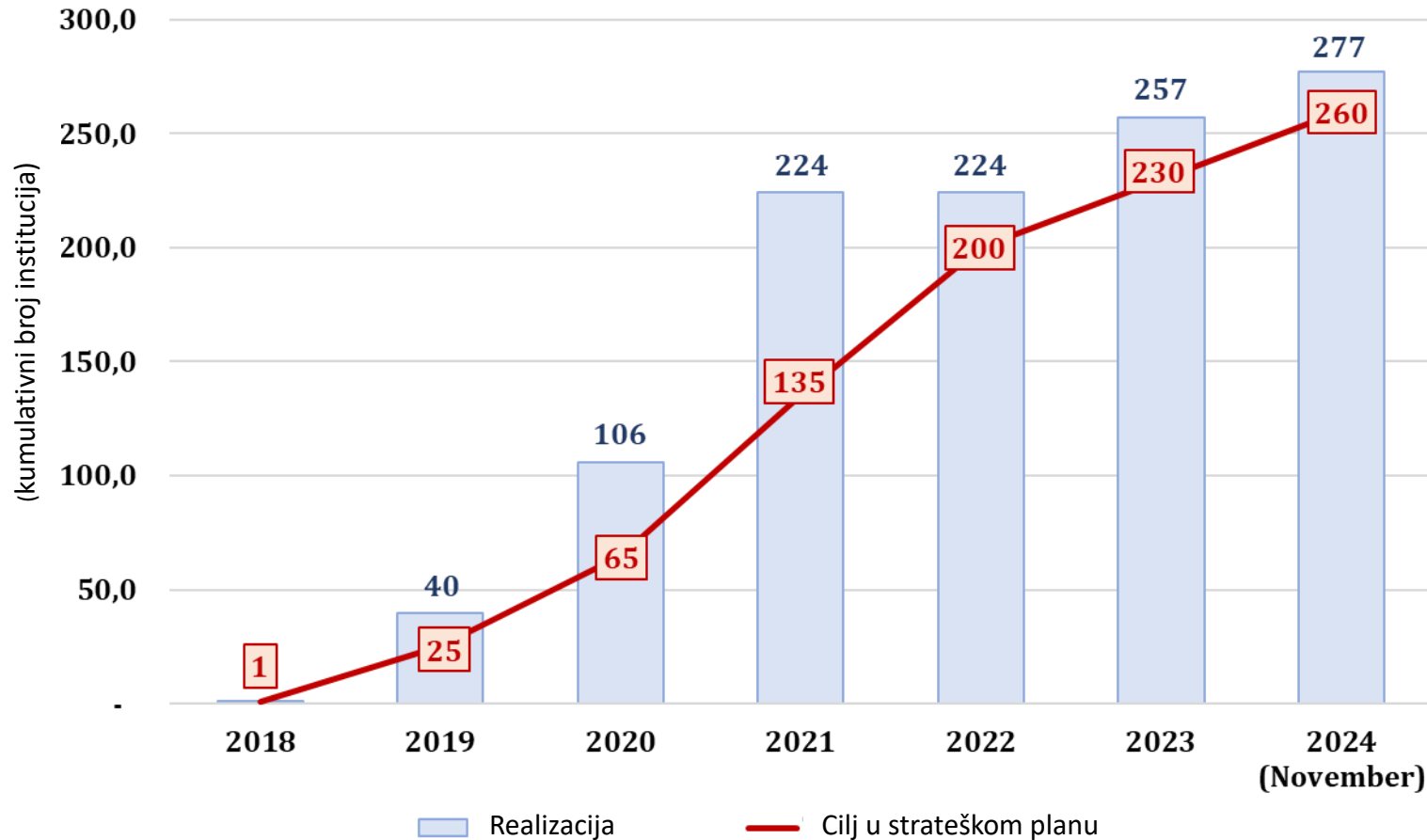


- Cilj je uspostavljanje kompletnog JRT i delotvorno upravljanje JRT. S tim u vezi, pratimo 5 glavnih KPI za JRT.

KPI	CILJ
5) Obuhvat novog JRT	Obuhvata sve institucije propisane zakonom → Sprečavanje neaktivnog zadržavanja javnih sredstava na bankarskim računima, smanjenje troškova zaduživanja.
6) Efikasnost funkcije JRT	Uspostavljanje kompletnog JRT → Obezbeđivanje da svi proceni naplate novčanih zahteva, prihoda i plaćanja budu sprovedena brzo i ekonomično.
7) Rashodi u JRT / Ukupni rashodi	>95% cent. države >85% opšte države → Obezbeđivanje da se svi javni rashodi izvršavaju brzo i efikasno kroz jedinstveni račun.
8) Prihodi u JRT / Ukupni prihodi	>99% cent. države >85% opšte države → Obezbeđivanje brze i ekonomične naplate državnih prihoda.
9) Procenat bilansa novčanih sredstava u novom JRT koji se koristi kao gotovinski bafer	%70 → Minimiziranje troškova formalnog gotovinskog bafera korišćenjem 70% viška rezervi na novom JRT.

## 5. Obuhvat novog JRT

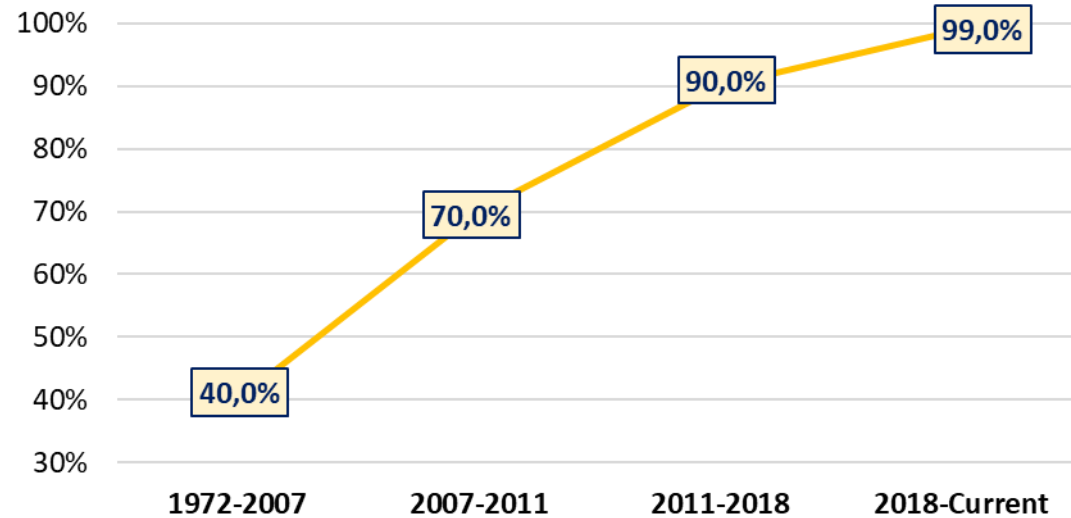
- Broj javnih institucija uključenih u novi JRT premašio je godišnji kumulativni ciljani broj, a cilj je uspješno ostvaren.



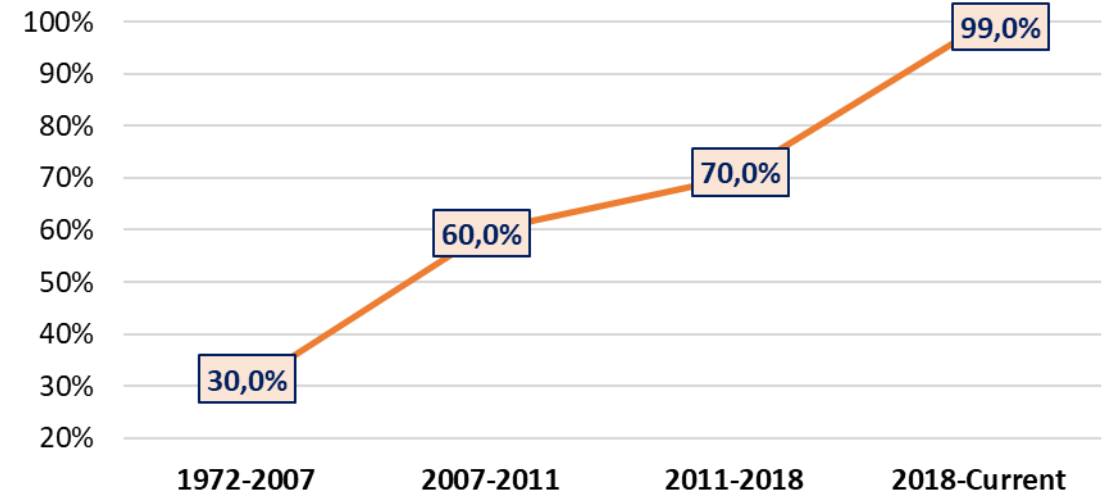
Ciljevi Strateškog programa 2018 - 2023			
Godina	Ciljevi (Kumulativno)	Realizacija (Kumulativno)	Status
2018	1	1	✓
2019	25	40	✓
2020	65	106	✓
2021	135	224	✓
2022	200	224	✓
2023	230	257	✓
2024	-	277	-

# 6. Efikasnost JRT

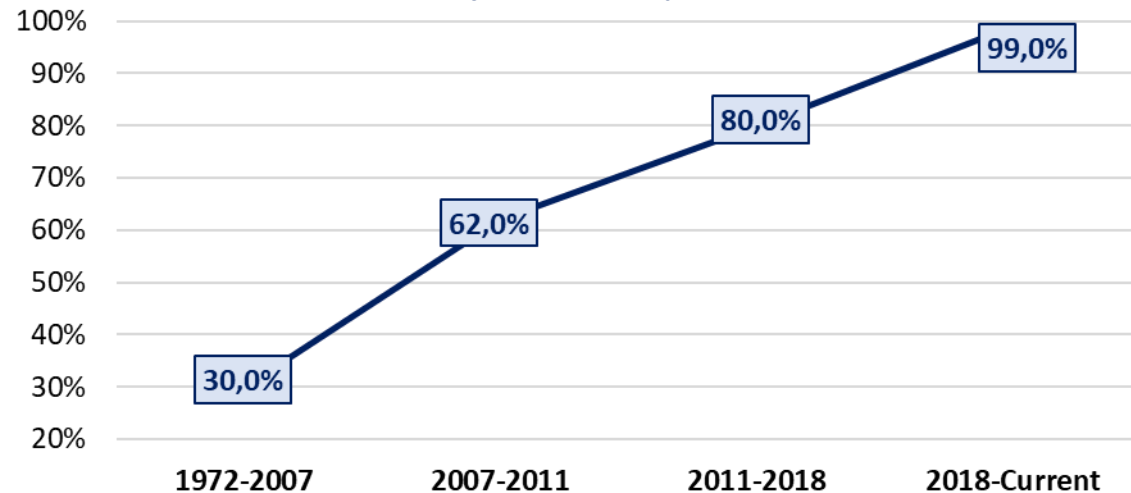
### Operativni razvoj JRT



### Strukturni razvoj JRT



### Razvoj JRT (ukupan)



KARAKTERISTIKE JRT	1972-2007	2007-2011	2011-2018	2018-Trenutno
<b>Operativne</b>	40%	70%	90%	99%
<b>Strukturne</b>	30%	60%	70%	99%
<b>Ostale</b>	10%	50%	80%	99%
<b>UKUPNO</b>	<b>30%</b>	<b>62%</b>	<b>80%</b>	<b>99%</b>

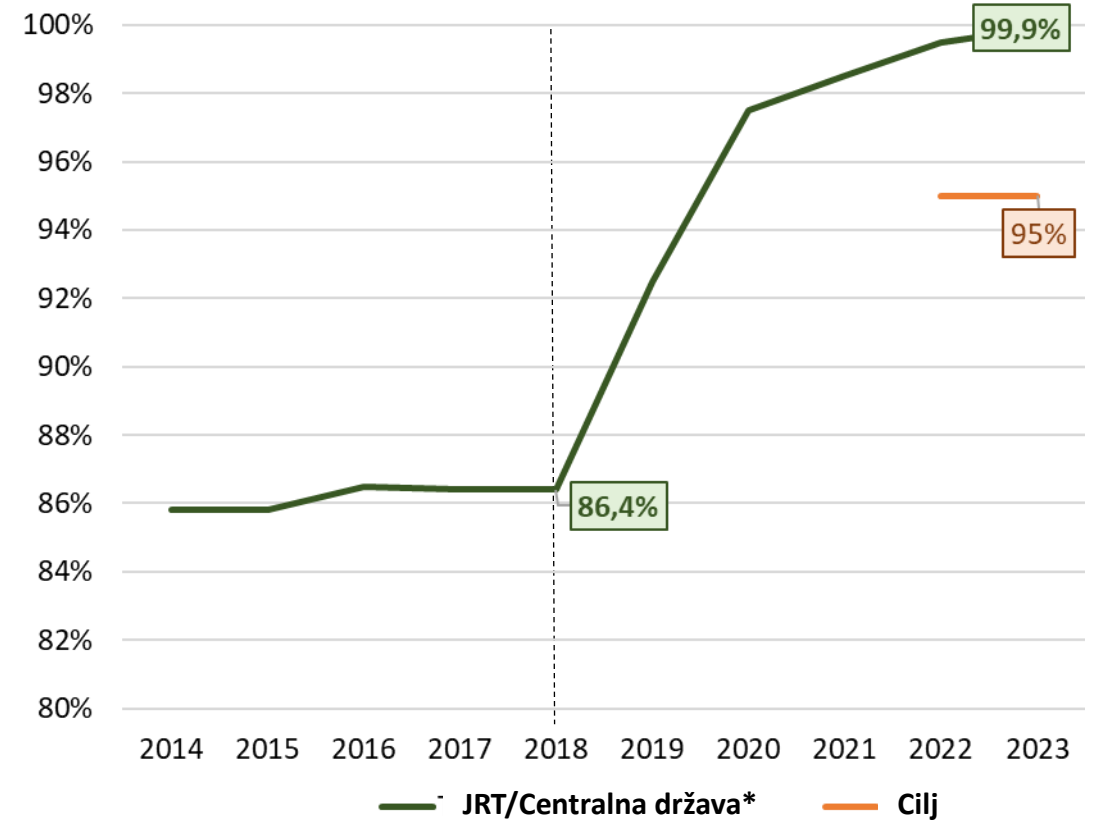
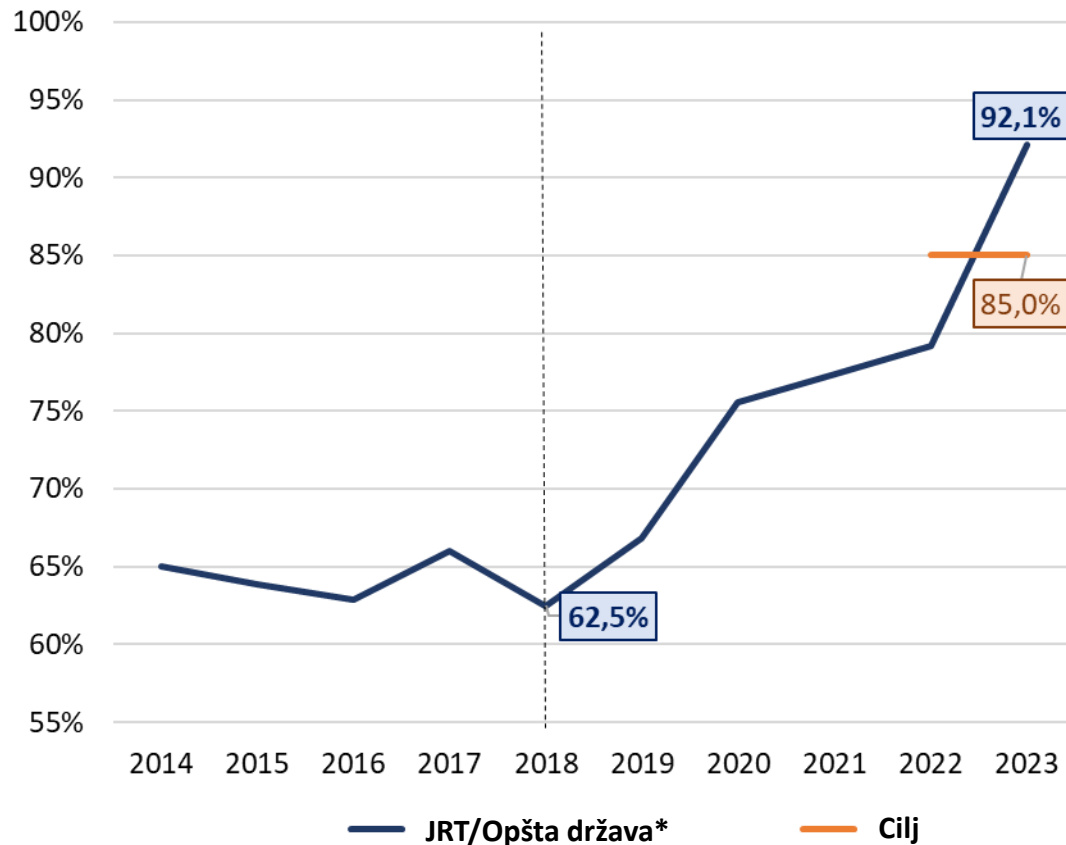
\*Na osnovu proračuna autora



## 7. Rashodi u JRT / Ukupni rashodi



- Izvršenje budžetskih rashoda kroz jedinstveni račun poboljšava upravljanje novčanim tokovima, smanjuje troškove zaduživanja, poboljšava transparentnost i umanjuje neaktivne bilanse za efikasniju upotrebu državnih sredstava.

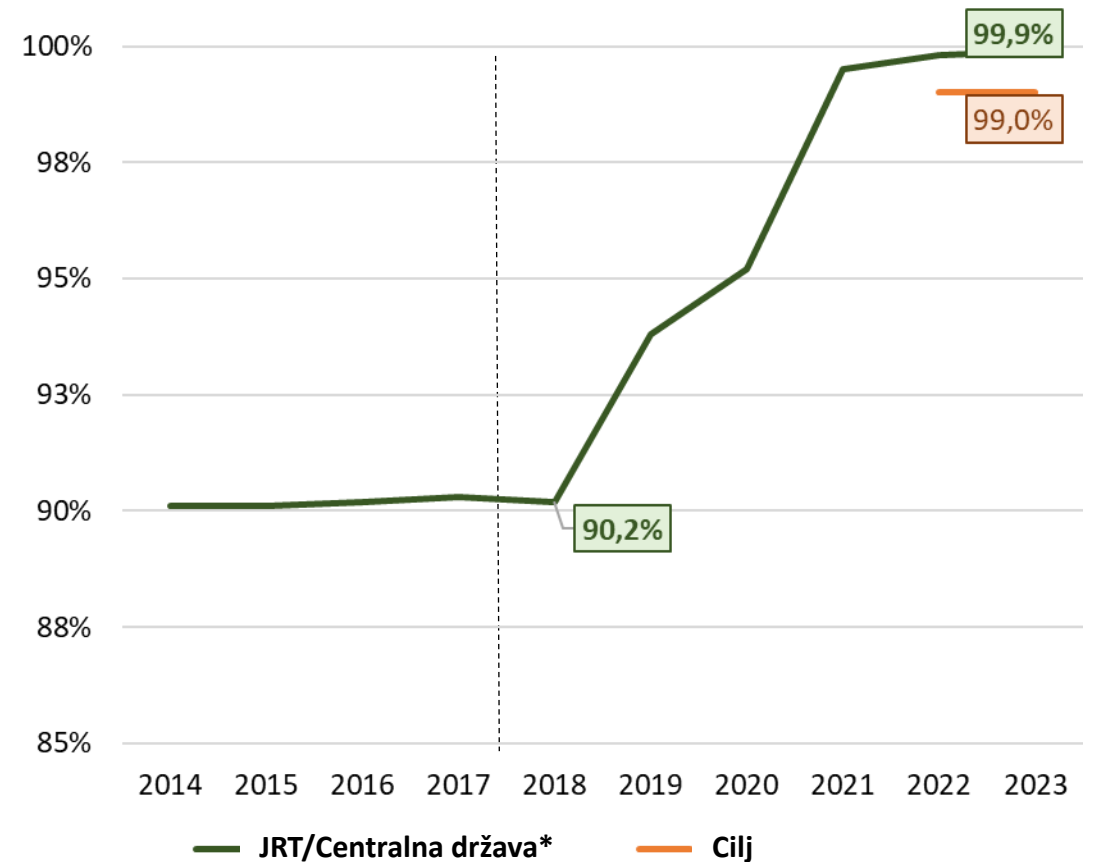
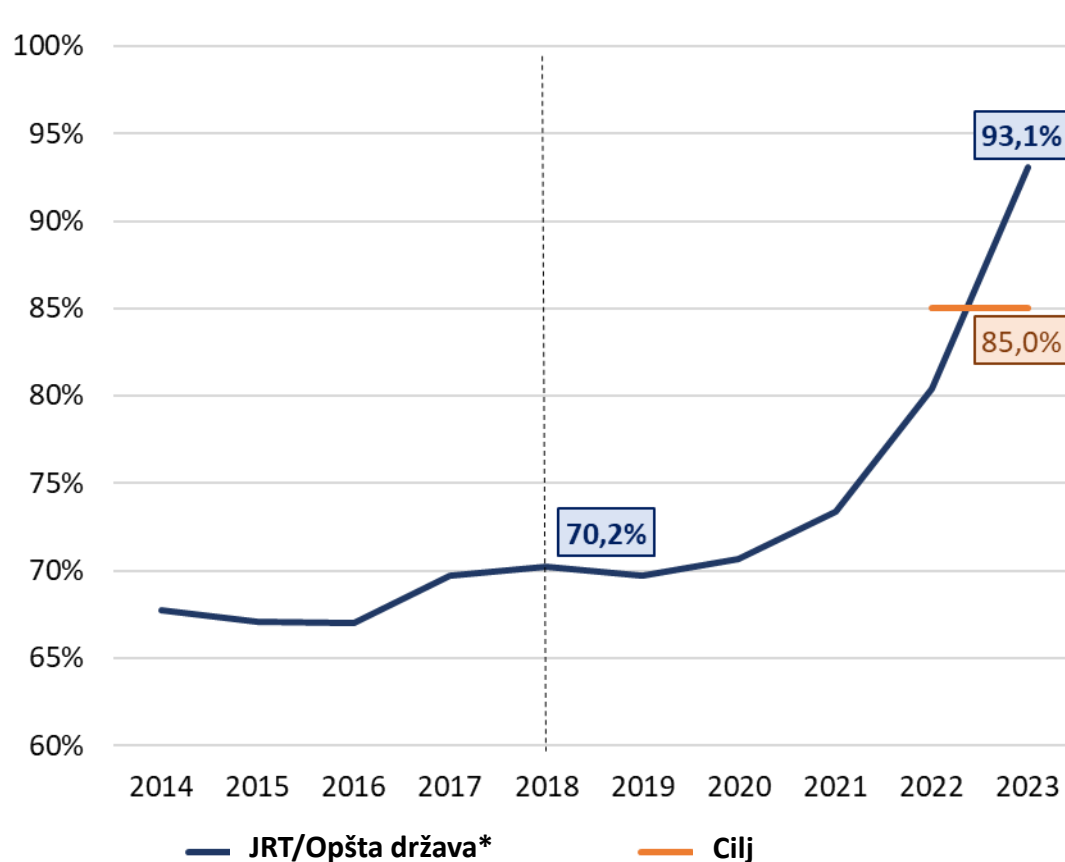


\*Na osnovu proračuna autora

## 8. Prihodi u JRT / Ukupni prihodi

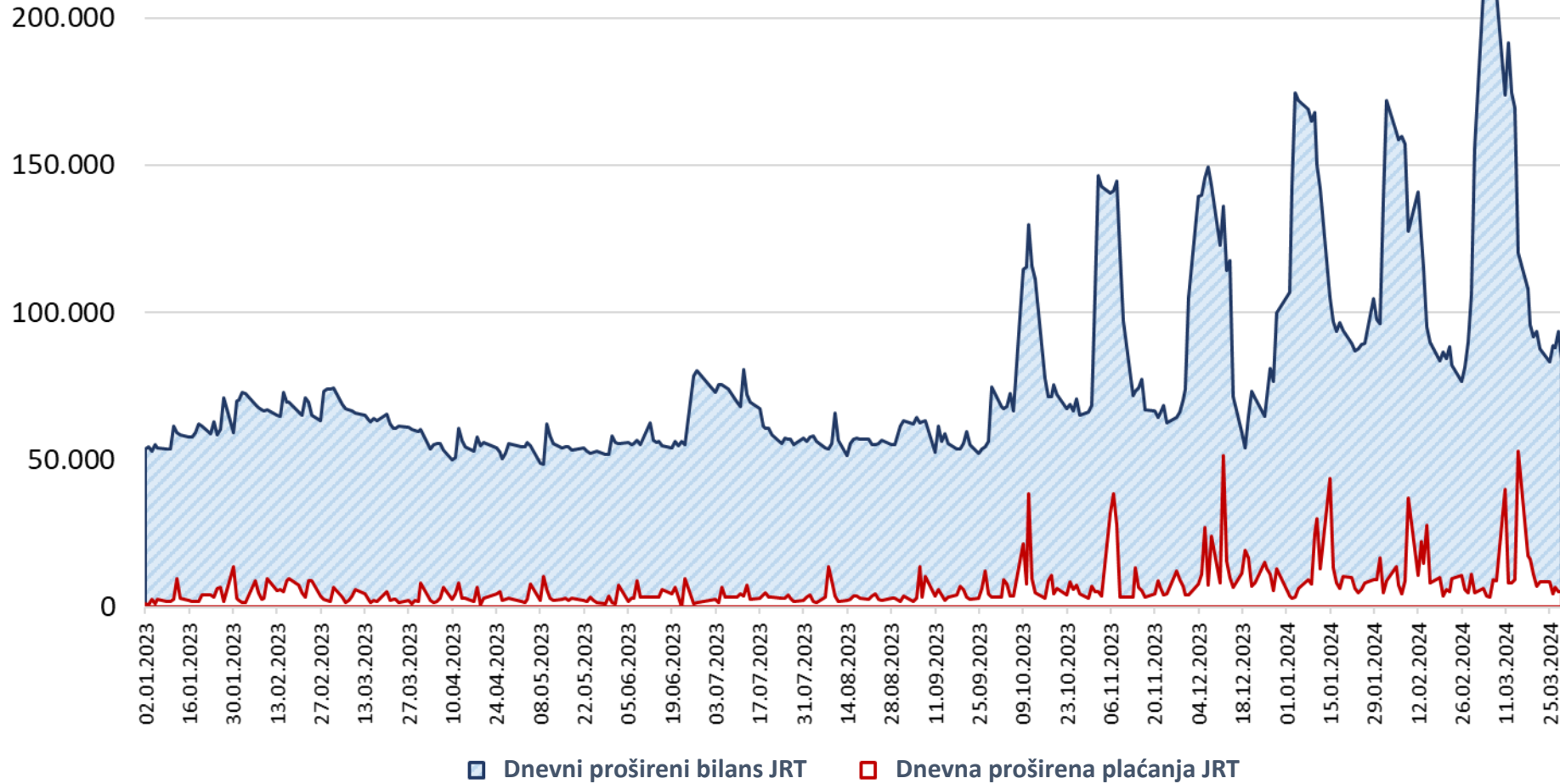


- Naplata javnih prihoda na jedinstvenom računu optimizuje upravljanje novčanim sredstvima, povećava transparentnost, poboljšava projektovanje prihoda i osigurava efikasnije raspoređivanje i korišćenje državnih sredstava.





## 9. Procenat gotovinskog salda u novom JRT koji se koristi kao gotovinski bafer



U proseku, oko 10% dnevnog salda se koristi za plaćanja institucijama u novom sistemu JRT, dok se **preostali bilans (90%)** koristi kao gotovinski bafer.

Povećanje viška novčanih rezervi u novom sistemu JRT smanjuje troškove formalnog gotovinskog bafera.



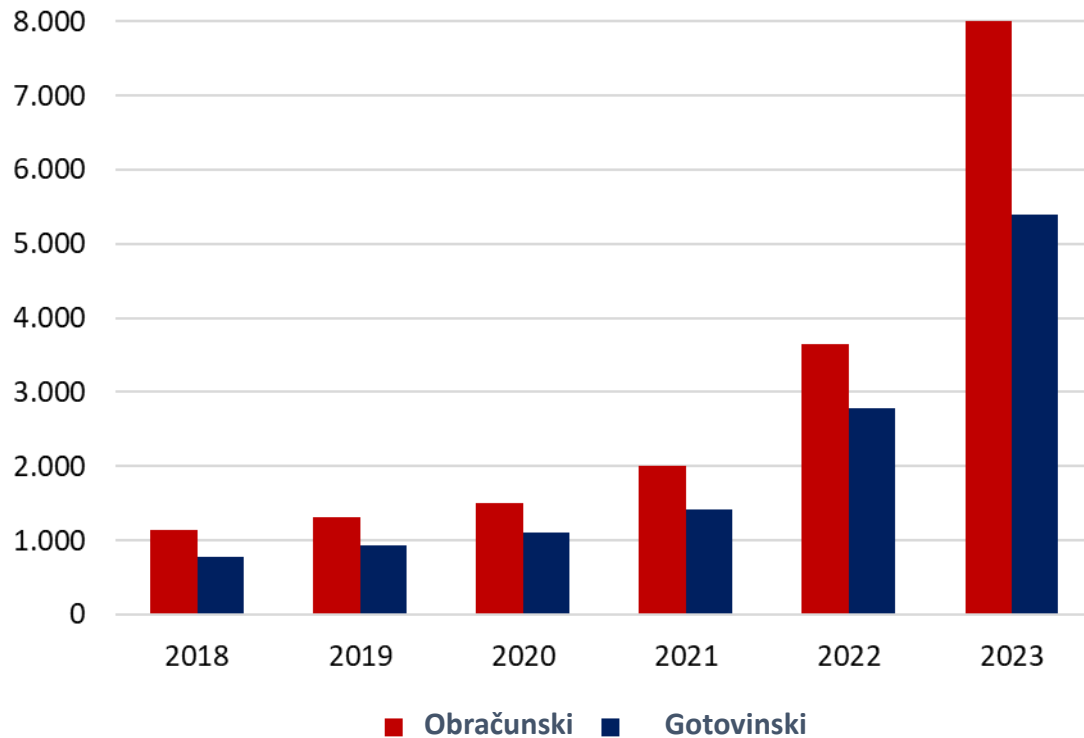
# KPI za upravljanje novčanim sredstvima



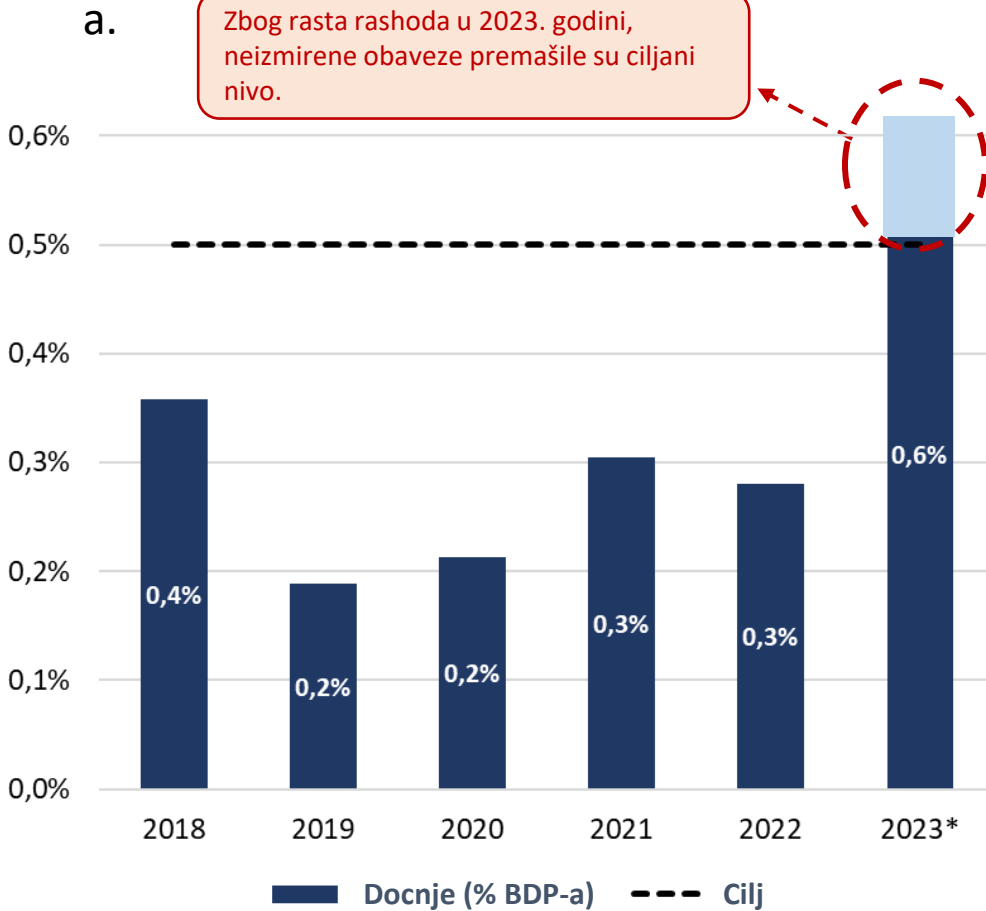
- Upravljanje gotovinom sprovodi se pristupom koji usklađuje gotovinski program sa budžetom, ima za cilj maksimizaciju povrata od finansijskih resursa uz smanjenje troškova i jačanje potražnje i kapaciteta programa. U tom smislu, pratimo 5 glavnih KPI za upravljanje gotovinom.

KPI	CILJ
10) Odstupanje između obračunskih i zasnovanih na gotovini nekamatnih rashoda (% BDP-a)	<0,5% Sprečavanje da neizmirene obaveze premašuju određeni procenat BDP-a, čime se izbegava porast rashoda u narednoj godini i shode tome smanjuje rizik likvidnosti.
11) Procenat neizmirenih obaveza prema rashodima	<3,5% Minimiziranje udela neizmirenih obaveza, čime se sprečava slabljenje veze između budžeta i novčanih tokova.
12) Troškovi transakcije / Rashodi	<0,025% Obezbeđivanje da svi troškovi budu pokriveni uz najniže moguće troškove.
13) Stopa prinosa na gotovinu	Dobitak prinosa blizu stope tržišnog prinosa Ostvarivanje prinosa koji premašuju maksimalnu stopu za institucije.
14) Efikasnost u sistemu zahteva za novčanim sredstvima	100% Poboljšanje efikasnosti gotovinskog planiranja i projektovanja.

Obračunski i gotovinski nekamatni rashodi tokom godina  
(u milijardama TL)



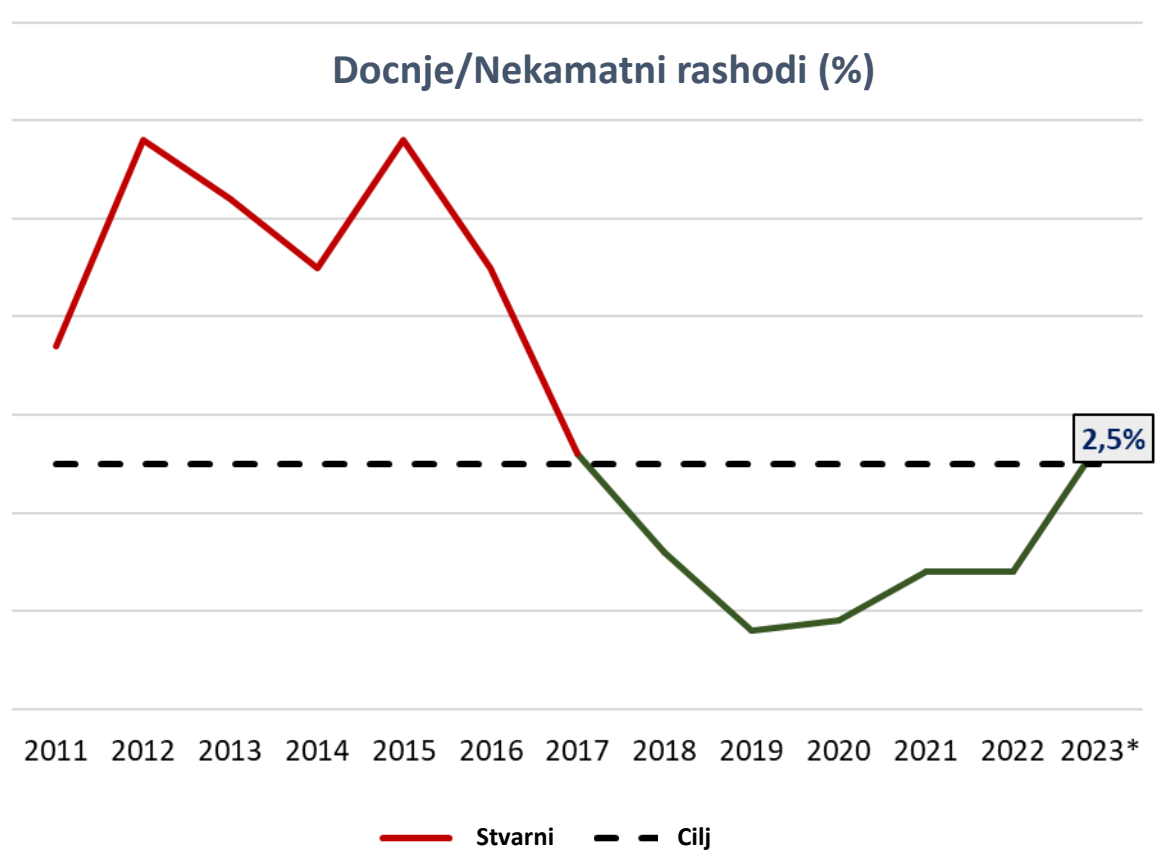
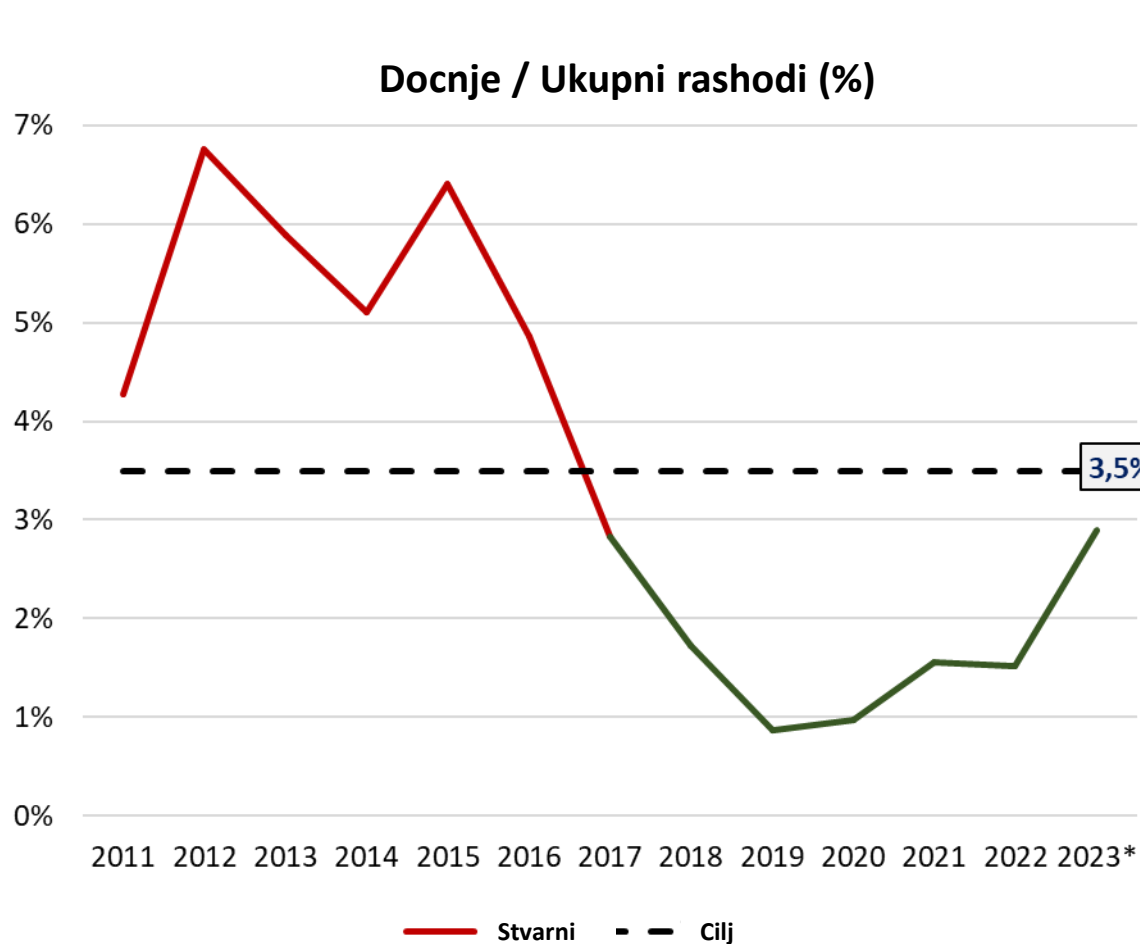
- Cilj je da neizmirene obaveze budu ispod **0,5%** BDP-





# 11. Procenat neizmirenih dospelih obaveza (docnji)

- S obzirom da visok nivo docnji predstavlja dodatno opterećenje na upravljanje novčanim sredstvima za sledeću godinu, važno je definisati i pratiti ih kao KPI.

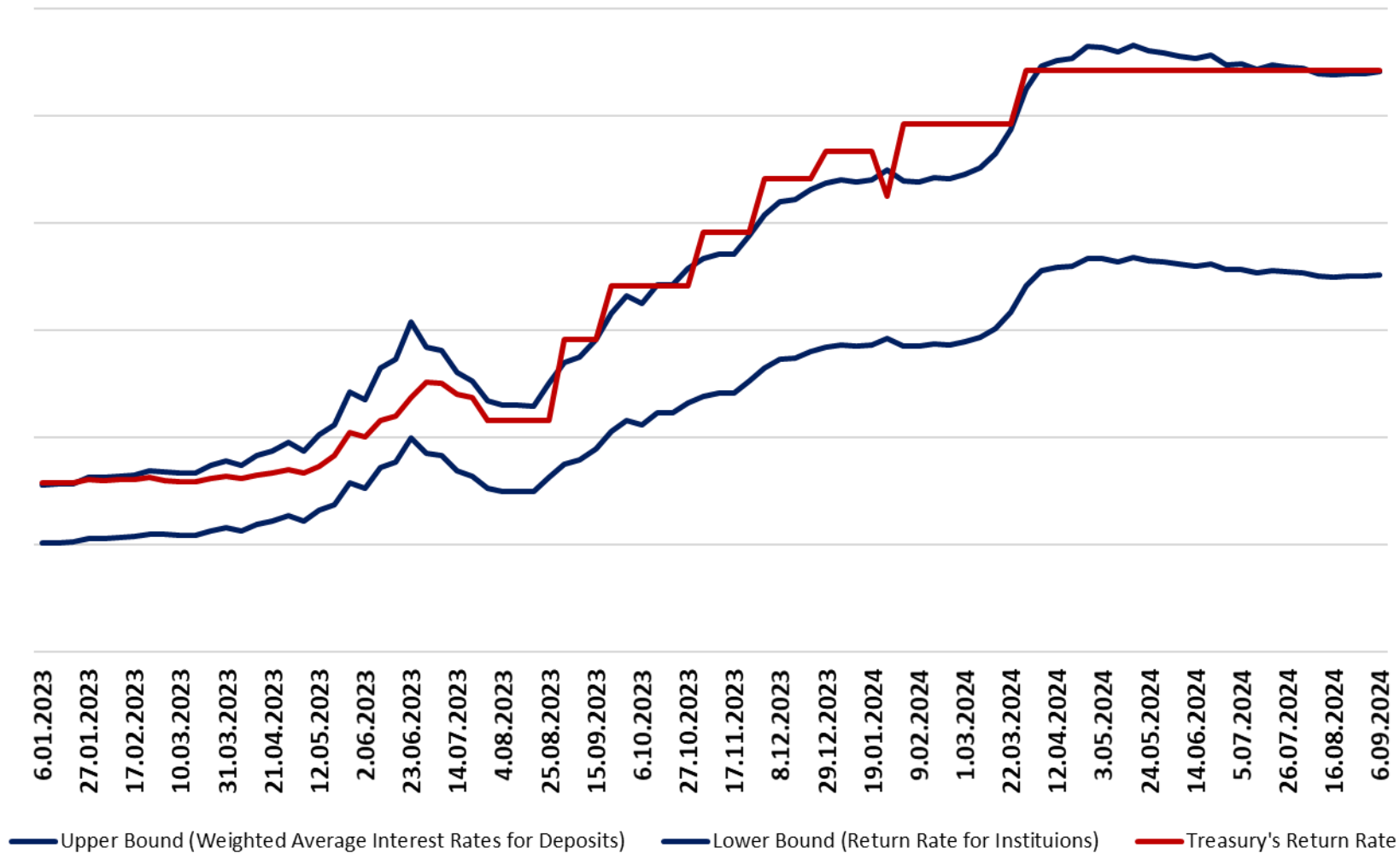


\*Ne računajući potrošnju vezanu za zemljotres

\*Ne računajući potrošnju vezanu za zemljotres



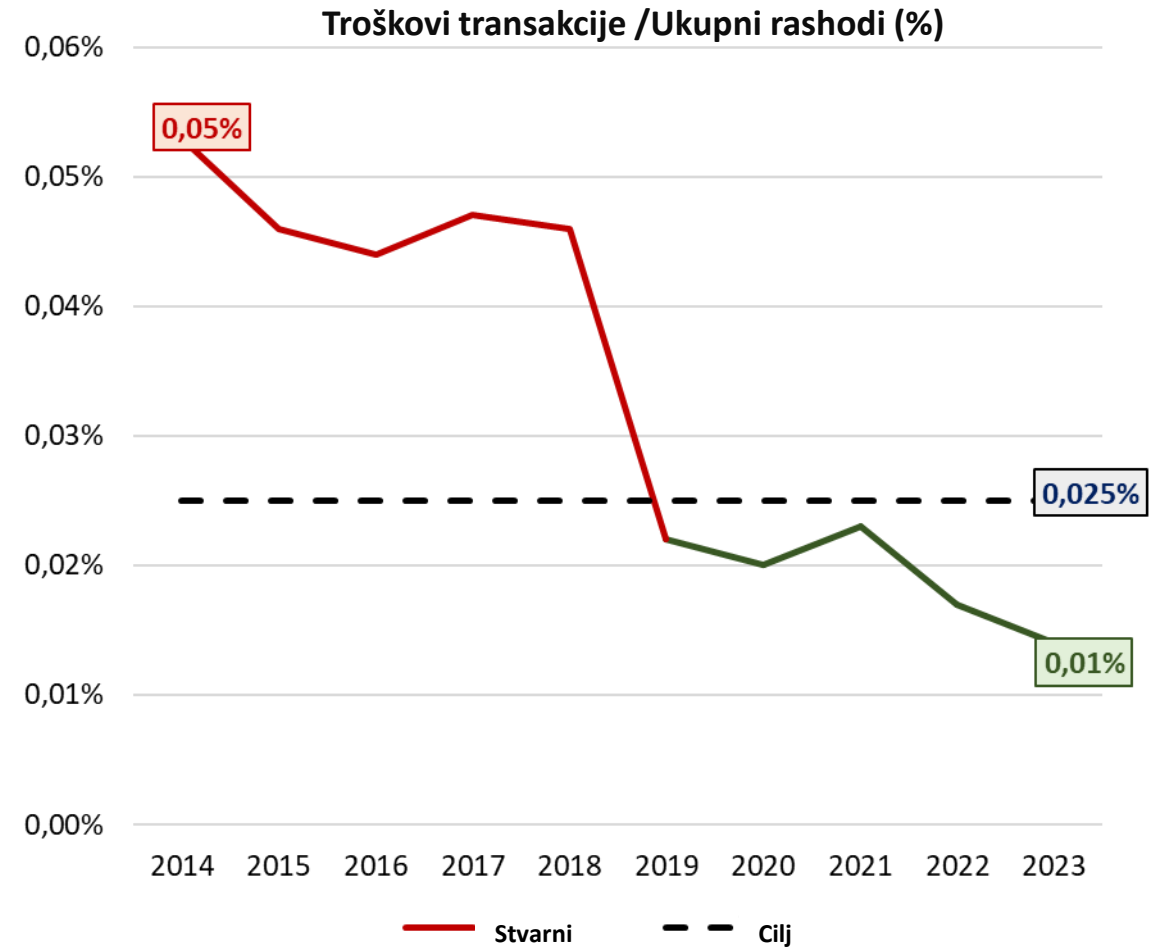
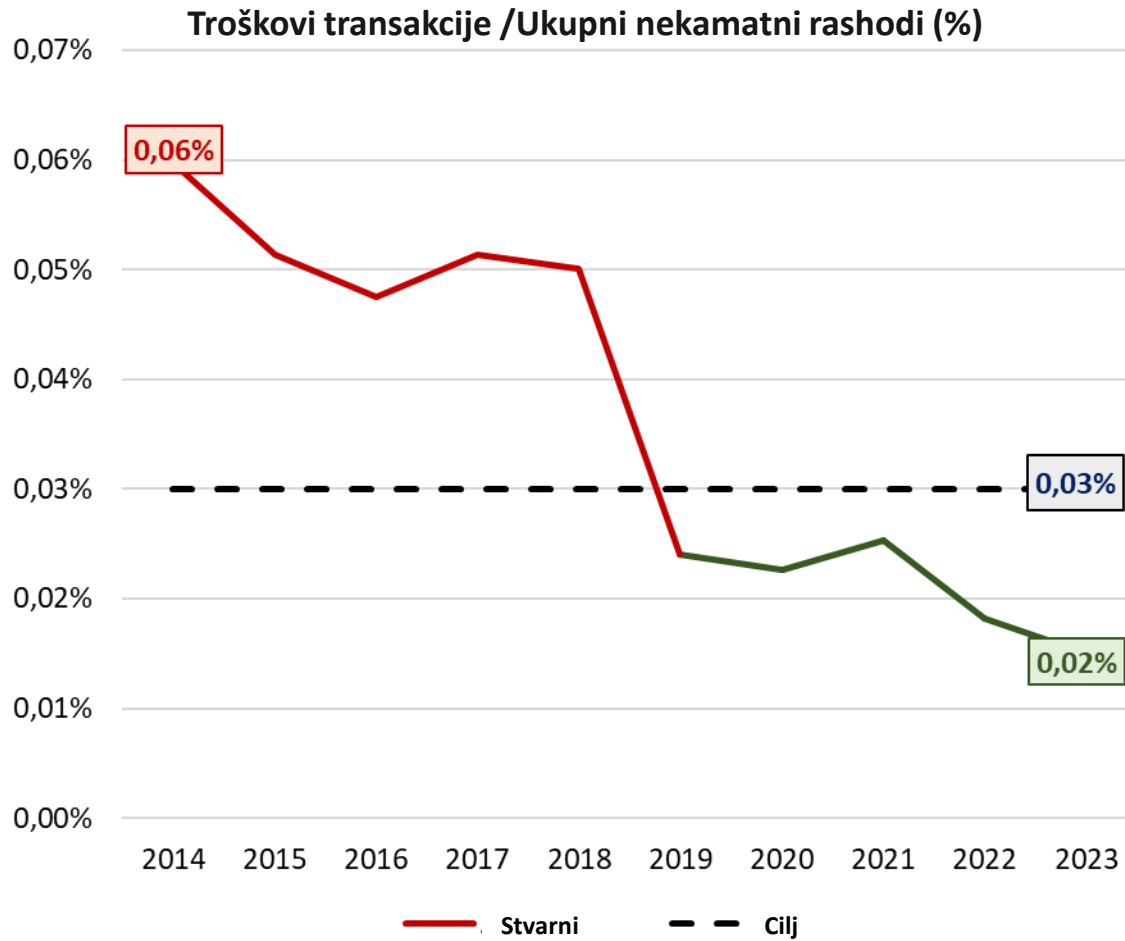
# 12. Povrat na gotovinski višak u JRT



Cilj je generisanje povrata na sopstvena sredstva po stopi povrata koja je bliža tržišnoj stopi nego stopi koju ostvaruju javne institucije.



# 13. Troškovi transakcije/ Rashodi





# 14. Poboljšanje efikasnosti sistema zahteva za gotovinom



- Povećanje efikasnosti gotovinskih zahteva institucija poboljšava programiranje i projektovanje gotovine, omogućava preciznije upravljanje likvidnošću i smanjuje operativne troškove.

	<i>Prethodno</i>	<i>Trenutno</i>	<i>Ocena učinka</i>	<i>Cilj</i>
<b>Učestalost podnošenja zahteva za gotovinu od strane institucija</b>	Nedeljno	Dnevno	▲	<b>Uspostavljanje delotvornog sistema zahteva za novčanim sredstvima</b>
<b>Period podnošenja zahteva za gotovinu</b>	Naredna tri meseca	Naredna tri meseca	▶	
<b>Detaljnost zahteva za gotovinu</b>	3 preseka	7 preseka	▲	
<b>Elektronsko podnošenje zahteva</b>	IT sistem, Excel, Email	IT sistem	▲	



# KPI za izveštavanje



- Usvajamo metod izveštavanja koji uključuje obimne podatke, koji omogućava često izveštavanje i obezbeđuje transparentnost prema višem rukovodstvu.
- S tim u vezi, pratimo 3 glavna KPI za učestalost izveštavanja.

KPI	UČESTALOST
15) Izveštavanje o gotovinskim izveštajima Trezora	Dva puta dnevno
16) Izveštavanje o godišnjim projekcijama novčanih tokova i procena stanja gotovine	Dnevno
17) Izveštavanje o distribuciji finansijskih sredstava institucija	Nedeljno

Često izveštavanje o gotovini omogućava rukovodstvu blagovremenu vidljivost likvidnosti Trezora, omogućavajući bolje projekcije tokova gotovine i brže reagovanje na potencijalne nedostatke ili viškove. Takođe pomaže u upravljanju finansijskim rizicima i poboljšanju operativne efikasnosti korišćenja gotovine.



# 15. Dnevno izveštavanje rukovodstvu



- Jedinica za računovodstvo izveštava rukovodstvo o novčanim tokovima trezora i alokaciji portfelja dva puta dnevno.

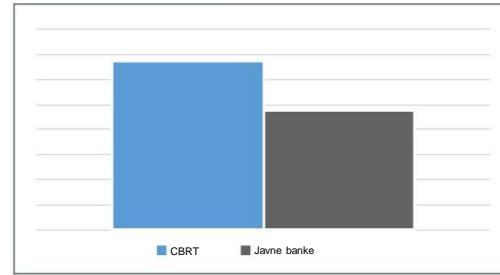
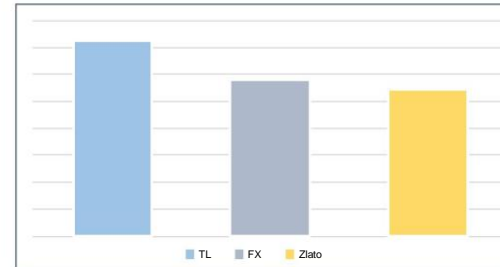
REZIME NOVČANIH TOKOVA TREZORA	
Saldo prethodnog dana	X
Novčani prilivi (1+2+3)	x
<b>1. Porez</b>	x
Porez na dodatu vrednost	x
Porez na dobit preduzeća	x
Porez na dohodak građana	x
Ostalo	x
<b>2. Neporezi</b>	x
Prihod od kamata	x
Prihod od dividendi	x
Ostalo	x
<b>3. Finansiranje</b>	x
- Zaduživanje	x
- Interno zaduživanje	x
- Eksterno zaduživanje	x
Novčani odlivi (4+5)	x
<b>Rashodi</b>	x
Rashodi za zaposlene	x
Ostali rashodi (pokrajinski rashodi, transferi lokalnim administracijama i DP, institucijama socijalnog osiguranja, ministarstvima, itd.)	x
<b>5. Servisanje duga</b>	x
Domaći dug	x
- Glavnica	x
- Kamata	x
Dug u stranoj valuti	x
- Glavnica	x
- Kamata	x
<b>Ukupan saldo</b>	<b>x</b>

STANJE RAČUNA		
	Ukupno (TL)	Ukupno (USD)
<b>TL</b>	X	x
<b>Strana valuta</b>	X	x
Dolar	X	x
Evro	X	x
Ostalo	X	x
<b>Zlato</b>	x	x
<b>Ukupno</b>	<b>x</b>	<b>x</b>

	Ukupno (TL)	Ukupno (USD)
<b>CBRT</b>	x	x
TL	x	x
Strana valuta	x	x
Zlato	x	x
<b>Javne banke</b>	x	x
TL	x	x
Strana valuta	x	x
Zlato	x	x
<b>Ukupan saldo</b>	<b>x</b>	<b>x</b>





# 16. Dnevni izveštaj rukovodstvu



## Godišnji program novčanih sredstava

PROGRAM NOVČANIH SREDSTAVA 2024													
	Jan	Feb	Mar	Apr	Maj	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec	Ukupno
<b>PRIHODI</b>	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
<b>Porezi</b>	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Prihodi od poreza na dohodak	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Prihodi od poreza na dobit preduzeća	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Prihodi od poreza na dodatu vrednost	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Ostali poreski prihodi	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
<b>Neporezi</b>	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Prinos od kamate	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Prinos od dividende	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Ostali neporeski prihodi	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
<b>RASHODI</b>	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
<b>Nekamatni rashodi</b>	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Rashodi za zaposlene	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Transferi lokalnim jedinicama uprave	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Pokrajinski rashodi	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Institucije socialnog osiguranja	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Ministarstva	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
<b>PRIMARNI SALDO</b>	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
<b>PLAĆANJE KAMATE</b>	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
<b>GOTOVINSKI SALDO</b>	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
<b>FINANSIRANJE</b>	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
<b>ZADUŽIVANJE (NETO)</b>	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
<b>DEVIZNO ZADUŽIVANJE (NETO)</b>	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Zaduživanje	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Plaćanje	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
<b>DOMAĆE ZADUŽIVANJE (NETO)</b>	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Zaduživanje	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Plaćanje	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

## Dnevni program novčanih sredstava

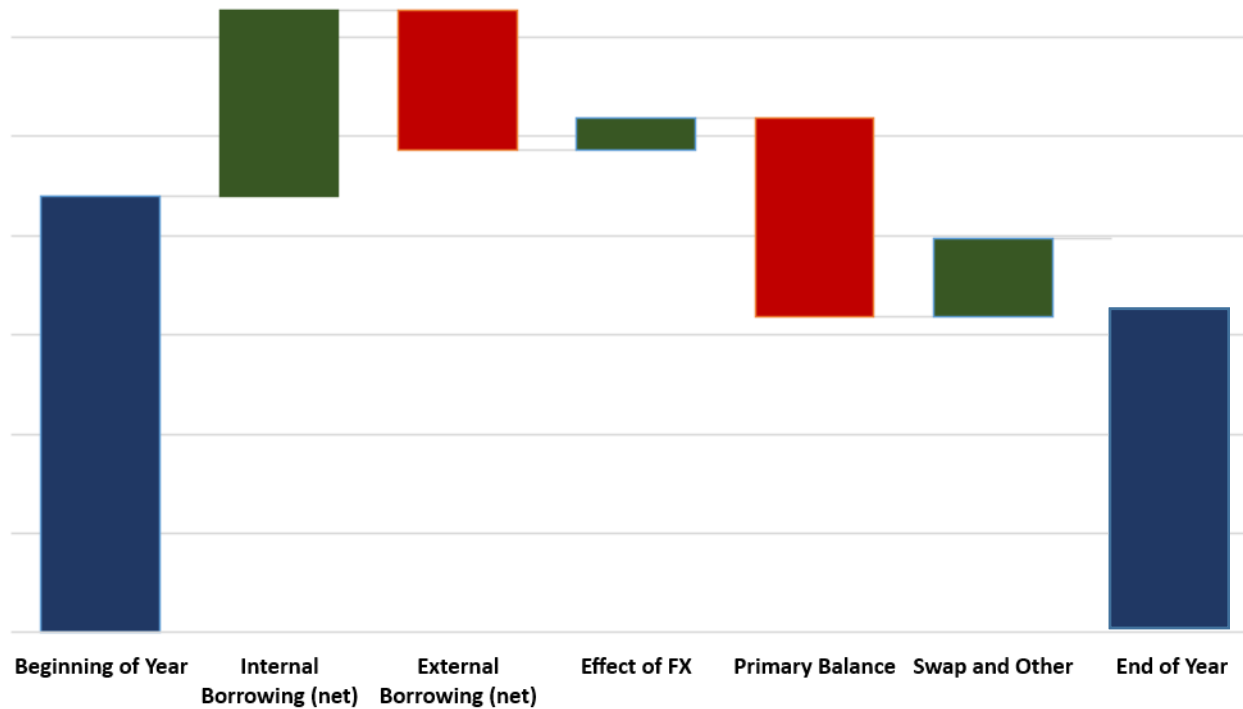
	02.09.2024	...	...	...	30.09.2024	TOTAL
<b>PRIHODI</b>	x	x	x	x	x	x
<b>Porez</b>	x	x	x	x	x	x
<b>Neporezi</b>	x	x	x	x	x	x
<b>RASHODI</b>	x	x	x	x	x	x
<b>Nekamatni rashodi</b>	x	x	x	x	x	x
Rashodi za zaposlene	x	x	x	x	x	x
Transferi lokalnim jedinicama uprave	x	x	x	x	x	x
Pokrajinski prihodi	x	x	x	x	x	x
<b>PRIMARNI SALDO</b>	x	x	x	x	x	x
<b>PLAĆANJE KAMATE</b>	x	x	x	x	x	x
<b>GOTOVINSKI SALDO</b>	x	x	x	x	x	x
<b>FINANSIRANJE</b>	x	x	x	x	x	x
<b>ZADUŽIVANJE (NETO)</b>	x	x	x	x	x	x
<b>DEVIZNO ZADUŽIVANJE (NETO)</b>	x	x	x	x	x	x
<b>DOMAĆE ZADUŽIVANJE (NETO)</b>	x	x	x	x	x	x

# 16. Dnevni izveštaj rukovodstvu

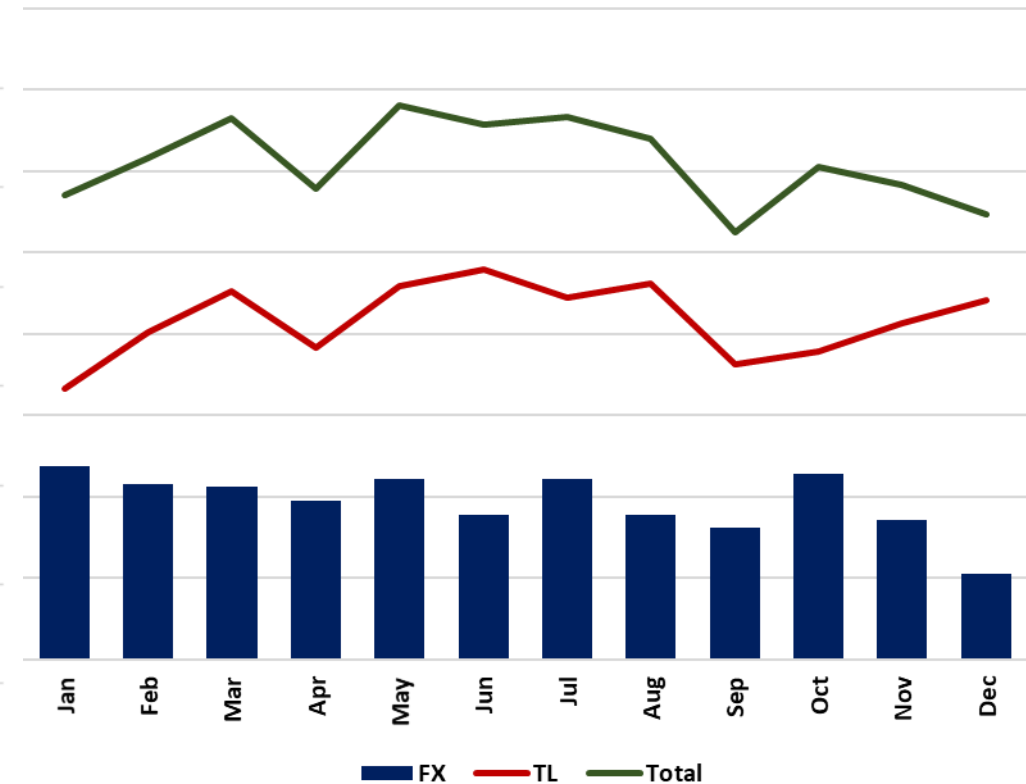


- Jedinica za novčana sredstva dnevno izveštava rukovodstvo o **komponentama promena u gotovinskom bilansu i mesečnom gotovinskom bilansu.**

Primer za komponente promene u gotovinskom bilansu



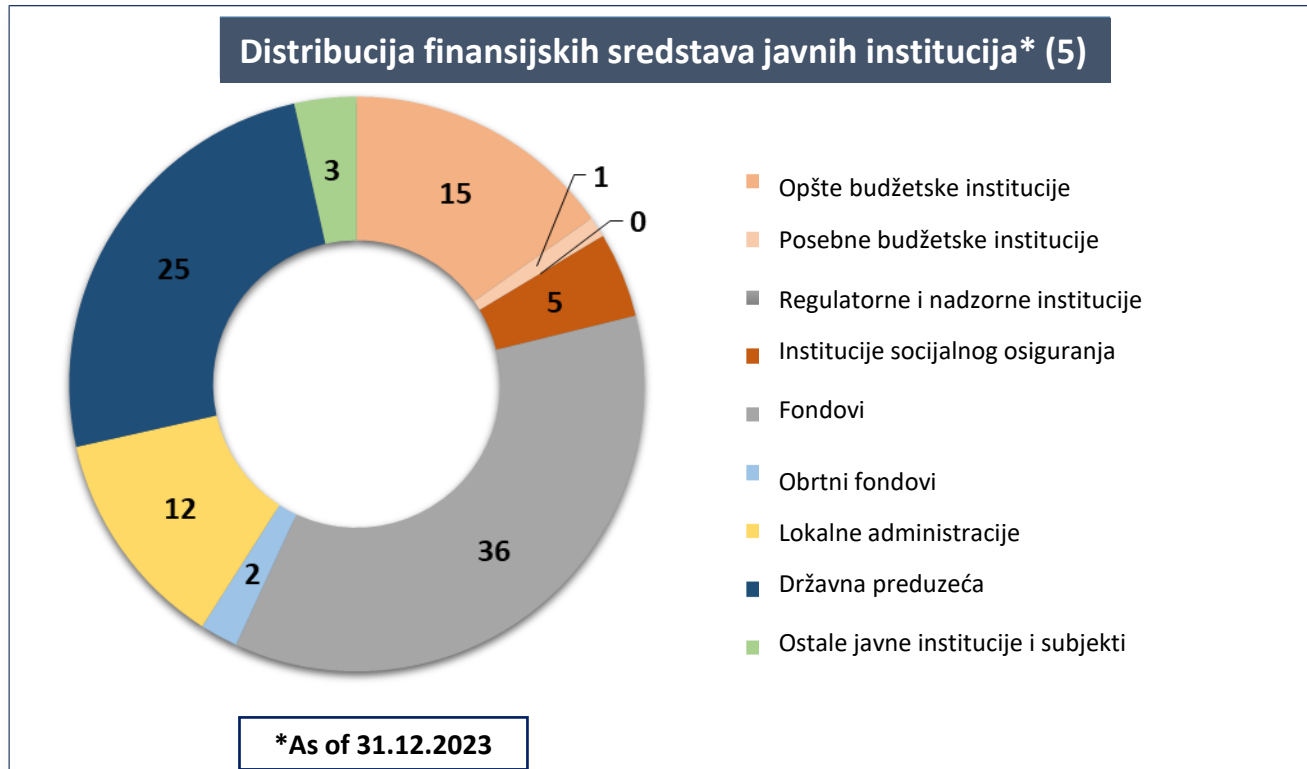
Primer mesečnog gotovinskog bilansa





# 17. Podnošenje izveštaja rukovodstvu

- Jedinica za upravljanje novčanim sredstvima dnevno izveštava rukovodstvo o **javnim sredstvima kategorizovanim po institucijama i bankama.**



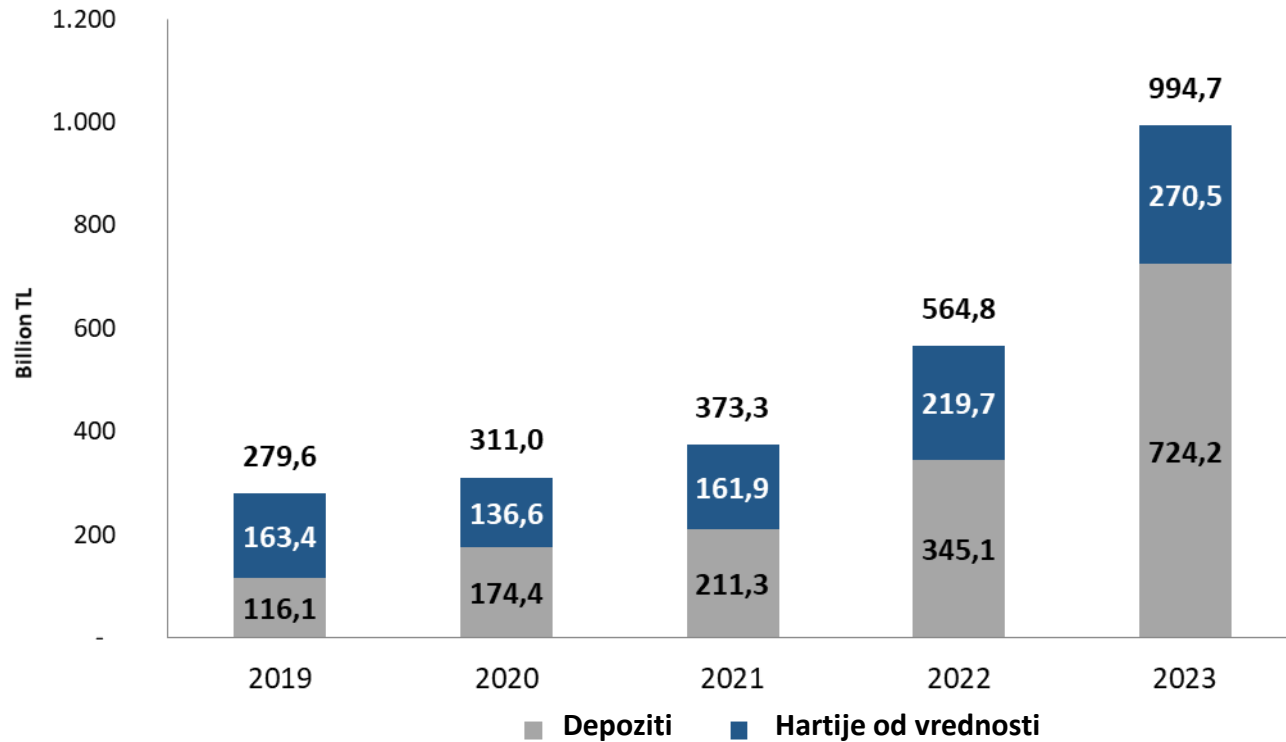
BANKE	Distribucija sredstava po bankama (%)	09.09.2024. (milijarde TL)	16.09.2024. (milijarde TL)	Nedeljna promena (%)
Bank A	x	x	x	x
Bank B	x	x	x	x
Bank C	x	x	x	x
CBRT	x	x	x	x
<b>Total</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>

# 17. Podnošenje izveštaja rukovodstvu

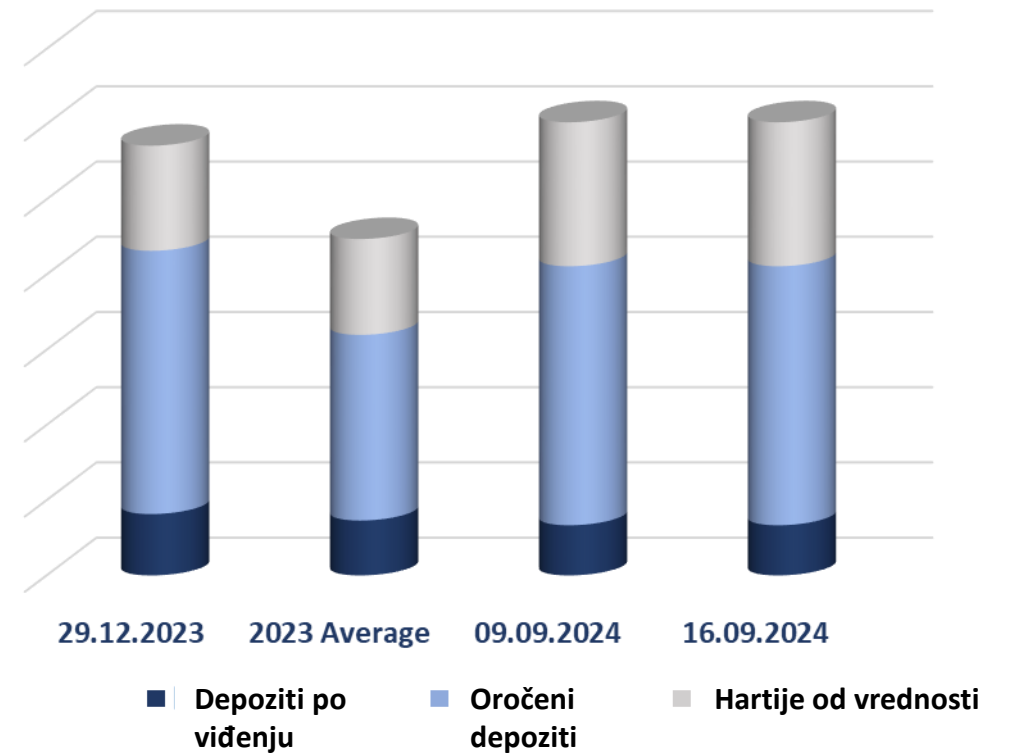


- Odeljenje za upravljanje novčanim sredstvima izveštava rukovodstvo na nedeljnom nivou o **distribuciji javnih sredstava kategorisanih po vrsti instrumenta**. Takođe se na godišnjem nivou objavljuje Izveštaj o upravljanju javnim dugom.

Finansijska sredstva javnih institucija



Finansijska sredstva javnih institucija





# Zaključci



- Ključni pokazatelji učinka (KPI) igraju ključnu ulogu u proceni učinka Trezora i praćenju njegovog napretka u **postizanju specifičnih ciljeva**.
- KPI su od suštinskog značaja za promovisanje **predvidljivosti i efikasnosti** u upravljanju gotovinom.
- KPI treba **redovno prilagođavati po potrebi** da bi se poboljšala efikasnost.
- S tim vezi, **17 KPI** su definisani i redovno se prate, uz prilagođavanje po potrebi.

Praćenjem ovih metrika;

- Stičemo dragocene uvide u učinak Trezora,
- Identifikujemo oblasti za poboljšanje,
- Donosimo informisane odluke koje optimizuju tok gotovine, efikasno upravljamo rizicima i na kraju poboljšavamo ukupni učinak Trezora.



**REPUBLIKA TURSKA**  
**MINISTARSTVO TREZORA I FINANSIJA**

**Hvala vam na pažnji**

[baris.can@hmb.gov.tr](mailto:baris.can@hmb.gov.tr)



# REFERENCE



- **Can, B (2024).** «Government Cash Management in Türkiye (Implementing Strategies For Supporting Central Bank's Liquidity Management)». 2024 Asian Regional Public Debt Management Forum.
- **Doran, D. and Sherrod, D. (2013).** «Treasury KPIs - Critical Metrics for a Successful Transformation». 2013 AFP Annual Conference.
- **Higdon, P. (2012).** «Treasury KPIs: A Powerful Management Tool». The Global Treasurer.
- **J. P. Morgan (2020).** «Performance Measurement in Treasury».