

# Merenje učinka u trezorskim operacijama

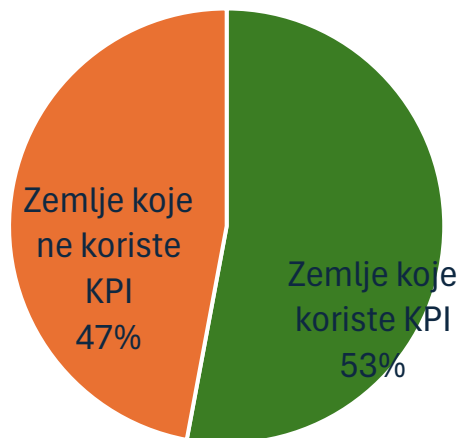
## Tematska anketa Preliminarni rezultati

Jačanje i merenje učinka trezora u oblasti upravljanja novčanim tokovima i izrade projekcija  
5. novembar 2024. godine, Tirana, Albanija  
Elena Dobrolyubova, Resursni tim TCOP-a, Svetska banka

# Merenje učinka u trezorskim operacijama: Pregled

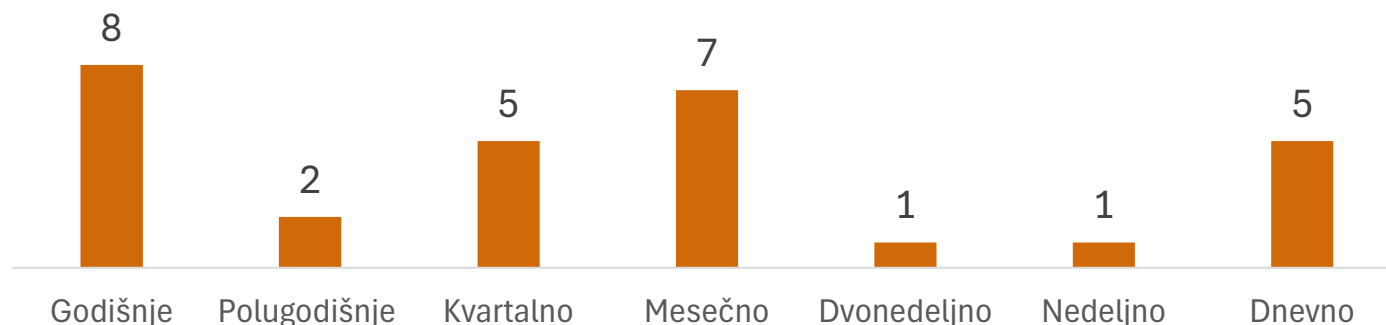


Merenje učinka trezora u zemljama članicama PEMPAL-a



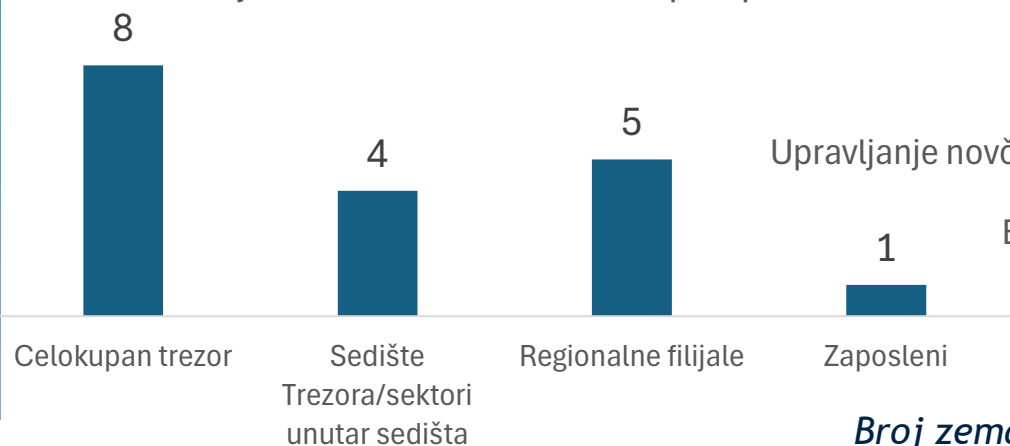
\* Verovatno precenjeno

KPI koji se odnose na trezor: učestalost merenja

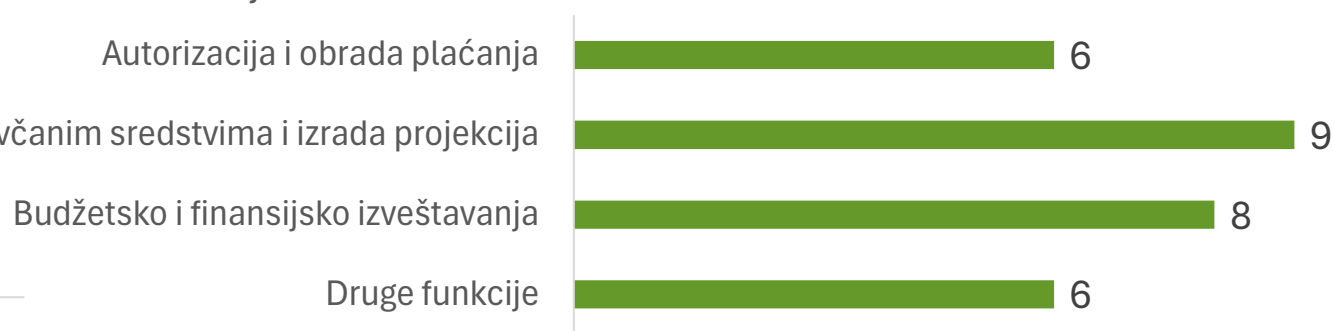


Većina KPI su definisani propisima ili internim odlukama. Neki od njih proističu iz godišnjeg/srednjoročnog programa rada/akcionih planova MF /Trezora

KPI koji se odnose na trezor: Stepen primene



KPI koji se odnose na Trezor: Funkcionalne oblasti



Broj zemalja. Zasnovano na rezultatima tematske ankete (17 zemalja je dalo odgovor)

# Autorizacija i obrada plaćanja: Primeri KPI



## ❑ Pokazatelji **obima procesa**

- ❑ Plaćanja (BiH, Republika Srpska)
- ❑ Interakcija sa automatizovanim međubankarskim platnim sistemom (broj operativnih dana) (Moldavija)

## ❑ Pokazatelji **usaglašenosti sa zakonskim obavezama**

- ❑ Zahtevi za nabavku se evidentiraju u AGFIS sistemu pre samog postupka nabavke, % (Albanija)
- ❑ Broj utvrđenih kršenja na osnovu daljinskog internog nadzora (Kazahstan)

## ❑ Pokazatelji **pravovremenosti i kvaliteta**

- ❑ Pravovremeno poravnanje neporeskih prihoda između trezora i jedinica opšteg nivoa države, % (Albanija)
- ❑ Tačnost autorizovanih plaćanja (% plaćanja bez grešaka) (Kosovo)
- ❑ Pravovremenost autorizacije plaćanja (% pravovremeno autorizovanih plaćanja)
- ❑ Obavljanje operacija vezanih za budžetske prihode (odnos broja grešaka napravljenih tokom zatvaranja dana operacija koje se odnose na prihode u odnosu na prosečan dnevni broj plaćanja obrađenih tokom kvartala) (Kazahstan)
- ❑ Ugovori budžetskih organizacija sa greškama vraćeni iz trezora bez evidentiranja, broj dokumenata/lok.val (Uzbekistan)
- ❑ Utvrđena kršenja tokom obrade plaćanja budžetskih organizacija, lok.val. (Uzbekistan)

## ❑ **Šta nedostaje?** Konkretni rezultati reformi (npr. % uplata autorizovanih automatski/preko „zelenog koridora“; stope zadovoljstva korisnika?)

# Upravljanje novčanim sredstvima i izrada projekcija: primeri KPI



## Raspoloživost novčanih sredstva za realizaciju obaveza

- Saldo JRT-a / minimalni / optimalni nivo gotovinske rezerve (Albanija, BiH, Mađarska, Kirgistan, Turska)
- Odstupanje između ne-kamatnih rashoda na obračunskoj i na gotovinskoj osnovi (%BDP-a), Turska
- Procenat docnji na strani rashoda, Turska

## Trezor/pokrivenost JRT-om

- Procenat rashoda izvršenih kroz JRT (Hrvatska, Turska)
- Procenat prihoda naplaćenih kroz JRT (Hrvatska, Turska)
- Pokrivenost novim JRT-om (# institucija), Turska

## Izrada projekcija novčanih sredstava

- Dnevna/mesečna odstupanja gotovinskog salda/prihoda/rashoda (Turska)
- Tačnost mesečnih projekcija (Albanija, Kosovo)
- Pravovremena priprema/ažuriranje gotovinskih projekcija (Moldavija)

## Aktivno upravljanje novčanim sredstvima

- Obim depozita, SWAP operacije (Uzbekistan, Kirgistan)
- Broj depozita, kredita unutar nacionalnog budžetskog sistema (Moldavija)
- Transakcioni troškovi/rashodi; postizanje razumnog prinosa na gotovinska sredstva (Turska)

# Budžetsko i finansijsko izveštavanje: primeri KPI



- ❑ Pokazatelji **obima procesa**
  - ❑ Broj izrađenih sažetaka/vodiča za građane za ključne proračunske dokumente (Hrvatska)
- ❑ Pokazatelji **tačnosti izveštavanja**
  - ❑ Neispravni unosi u AGFIS-u koje šalju komercijalne banke o naplati prihoda, mlrd. ALL (Albanija)
  - ❑ Izmenjeni podaci nakon distribucije i objavljivanja, mlrd. ALL (Albanija)
  - ❑ Tačnost finansijskih podataka (% izveštaja bez grešaka) (Kosovo)
  - ❑ Usaglašenost sa IPSAS-om, na osnovu revizorskih izveštaja/unutrašnje kontrole (Kosovo)
- ❑ Pokazatelji **pravovremenosti budžetskog izveštavanja**
  - ❑ Pravovremeno objavljivanje izveštaja o izvršenju budžeta, rok (Albanija, Moldavija)
  - ❑ Procenat pravovremeno objavljenih izveštaja o izvršenju budžeta, % (Hrvatska, Kosovo)
  - ❑ Nepostupanje u rokovima za izveštavanje i poravnanje (posebni fondovi, strano finansiranje van JRT-a), % (Albanija)
  - ❑ Nepostupanje u rokovima za dostavljanje godišnjih izveštaja o lokalnim budžetima (Kazahstan)
- ❑ Pokazatelji **rezultata** reformi usmerenih na poboljšanje računovodstva i izveštavanja
  - ❑ Broj obučenog kadra, razvijene IT aplikacije... (Hrvatska)
- ❑ **Šta zaslužuje više pažnje?** Konkretni **rezultati** reformi (npr. primena računovodstva na obračunskoj osnovi?) Kvalitet izvršenja budžeta na osnovu rezultata eksterne revizije (obim i # slučajeva zloupotrebe sredstava/neprihvatljivih rashoda utvrđenih eksternom revizijom)? Postupanje prema revizorskim nalazima?

# Druge oblasti učinka trezora za koje se koriste KPI



## Upravljanje dugom\*

- Koeficijent pokrivenosti duga, učešće duga u BDP-u, pravovremenost otplate duga (Kosovo)

## Upravljanje ljudskim resursima

- Ocena učinka, profesionalnih veština, kompetencija, usaglašenosti (Albanija)
- Korupcija i nepropisno ponašanje (Kazahstan)

## Razvoj IT sistema za trezor

- Razvoj novih sistema i povezana obuka (Hrvatska)
- Poštovanje bezbednosti informacija (Kazahstan)

## Nabavke

- Broj pogrešno potvrđenih podataka i dokumenata u vezi sa iskustvom potencijalnih izvođača (Kazahstan)

## Propisi & regulativa

- Pokazatelji **obima** posla: izrada novih pravnih akata/izmena i dopuna, priprema pravnih mišljenja (Hrvatska, Moldavija) / podrška pravnim inicijativama iz regionalnih filijala (Kazahstan)

## Povratne informacije klijenata

- Jedini primer:** broj opravdanih (potvrđenih) pritužbi na rad ili nečinjenje menadžmenta ili osoblja regionalnih filijala trezora (Kazahstan)
- Da li je ovo oblast koju bi trebalo unaprediti u narednom periodu?**

*\*u mnogim zemljama upravljanje dugom nije funkcija trezora*

# Zaključci



**Praksa variva:** nekoliko zemalja ima napredne sisteme merenja učinka (Turska, Albanija), neke koriste KPI selektivno u specifične svrhe (Kirgistan) ili na određenim nivoima (Kazahstan), neke koriste KPI samo za merenje aktivnosti projekata/reformi (Hrvatska), dok druge koriste KPI samo za merenje procesa (Moldavija, Kazahstan, Uzbekistan), a neke ih uopšte ne koriste (ili nemaju formalizovanu primenu)

- ❑ Nekoliko zemalja često meri KPI (dnevno/nedeljno/mesečno), **što pomaže u korišćenju informacija o učinku za potrebe donošenja odluka**
- ❑ Iako zemlje koriste različite vrste pokazatelja (npr. pokazatelje obima, usaglašenosti, pravovremenosti, tačnosti), postavlja se pitanje da li ih ima dovoljno za potrebe merenja napretka razvoja trezora i evolucije ključnih funkcionalnih oblasti?
  - ❑ Samo jedna zemlja (Albanija) koristi KPI na individualnom nivou. Da li bi ovo moglo biti zanimljivo i drugim zemljama?
  - ❑ Samo jedna zemlja (Kazahstan) koristi KPI na osnovu eksternih povratnih informacija (pritužbi). Da li je potrebno razmisliti o boljoj integraciji povratnih informacija korisnika? Da li zemlje imaju kodeks o pružanju usluga klijentima?

Većina zemalja je izrazila zainteresovanost da se upozna sa iskustvom drugih zemalja u oblasti korišćenju KPI i naveli su da prepoznaju potrebu za kreiranjem/unapređenjem postojećih sistema: mogućnost za dalji rad

# Naredni koraci u finaliziranju ankete



Finalizacija i objavljivanje ankete  
na vebsajtu PEMPAL-a  
(**januar 2025.**)

Dodatna  
pojašnjenja/korekcije/komentari  
zemalja, dodatni odgovori (**do 20.  
novembra 2024.**)

TCOP RT predstavlja preliminarne  
rezultate (završeno!)



**HVALA!**

