

**PEMPAL-ova Zajednica prakse za trezor  
Plenarni sastanak 2024.**

**3-6. jun 2024. godine  
Beograd, Srbija**



*Photo: Getty Images*

**Izveštaj sa događaja**



## Sadržaj

Uvod i otvaranje.....	3
Dan 1: Iskustvo Srbije u modernizaciji trezora.....	6
Dan 2: Proširenje trezorskih usluga na potrošačke jedinice .....	8
Dan 3: Unapređenje analitičkih i izveštajnih sposobnosti primenom savremenih digitalnih alata. ....	14
Dan 4: Novosti iz zemalja članica PEMPAL-a .....	20
Zaključci .....	22
Planiranje budućnosti.....	23



### Uvod i otvaranje

Godišnji plenarni sastanak PEMPAL-ove Zajednice prakse za trezor (TCOP) 2024. godine održan je od 3. do 6. juna 2024. godine u Beogradu, Srbija. Glavni cilj sastanka je bio produbljivanje razumevanja najnovijih trendova u modernizaciji trezora na osnovu primene modernih informacionih tehnologija i izvlačenje pouka za zemlje članice. Prezentacije Uprave za trezor Republike Srbije pripremile su teren za tematske diskusije. Ovaj događaj je bio prilika učesnicima da razmene informacije o najnovijim dešavanjima u njihovim zemljama. Sastanak je takođe poslužio kao forum za izradu plana aktivnosti TCOP-a za fiskalnu godinu 2025. i naredni period.

Sastanku je prisustvovalo 80 učesnika, uključujući 62 predstavnika iz 16 zemalja članica Zajednice prakse za trezor (Albanija, Jermenija, Azerbejdžan, Bosna i Hercegovina, Hrvatska, Gruzija, Mađarska, Kazahstan, Kirgistan, Crna Gora, Severna Makedonija, Rumunija, Srbija, Tadžikistan, Turska i Uzbekistan) i gostujući govornici iz Generalnog direktorata trezora, Ministarstvo finansija Indonezije. Predstavnici Službe fiskalnih informacija Koreje priključili su se plenarnom sastanku putem video linka.

Sastanak je podržao tim Svetske banke, uključujući sledeće članove: g-din Arman Vatyan (vođa tima PEMPAL-a), g-đa Galina Kuznetsova (član Resursnog tima TCOP-a), g-đa Elena Dobrolyubova (član Resursnog tima TCOP-a), g-din Cem Dener (predsedavajući Zajednice prakse informacionih sistema za finansijsko upravljanje, Globalna praksa upravljanja), g-din Mark Silins (vodeći tematski savetnik TCOP-a) i g-đa Naida Carsimamović (konsultant). G-đa Elena Nikulina (vođa Resursnog tima TCOP-a) priključila se plenarnom sastanku putem video linka. Sekretarijat PEMPAL-a, uključujući g-đu Tetianu Shalkivsku i g-đu Ekaterinu Zaleevu, pružio je logističku podršku.

Moderatori prvog dana plenarnog sastanka bili su **g-din Erekle Gvaladze**, predsedavajući Izvršnog komiteta TCOP-a i **g-đa Sandra Vraneš**, pomoćnik direktora, Sektor izvršenja budžeta, Uprava za trezor Republike Srbije.



## 2024 Plenarni sastanak Zajednice prakse za trezor: Izveštaj sa događaja



Plenarni sastanak je otvorio **g-din Marko Gvero, direktor Uprave za trezor Republike Srbije.**

On je naglasio značajan razvoj kroz koji je Trezor Srbije prošao od svog osnivanja kao Služba društvenog knjigovodstva 1963. godine. G-din Gvero je poželio dobrodošlicu u Beograd svim učesnicima sastanka i istakao značaj razmene iskustava u modernizaciji trezora među praktičarima iz regiona i poželio učesnicima produktivne razgovore tokom plenarnog sastanka.



U svom uvodnom govoru, **g-din Nicola Pontara, šef Kancelarije Svetske banke u Srbiji,** istakao je značaj trezorskih reformi u Srbiji, uključujući proširenje obuhvata trezora i razvoj novog integrisanog informacionog sistema za finansijsko upravljanje (IFMIS). Napomenuo je podršku Svetske banke u sprovođenju reformi javnih finansija u Srbiji, uključujući zeleno upravljanje javnim finansijama (UJF) i upravljanje fiskalnim rizicima. U okviru novog Programa upravljanja javnim finansijama u Srbiji za period od 2026 – 2030. godine planirana je dalja saradnja.

**G-din Erekle Gvaladze, predsedavajući Izvršnog komiteta TCOP-a** zahvalio se Upravi za trezor Srbije na organizaciji Plenarnog sastanka TCOP-a 2024 i Resursnom timu Svetske banke na podršci u pripremi događaja. Naglasio je da je agenda koju je predložila Uprava za trezor veoma relevantna za većinu zemalja u regionu jer se one upuštaju u slične reforme širenja trezorskih usluga i korišćenja modernih IT alata u trezorskom poslovanju. Stoga je platforma međusobnog učenja koju obezbeđuje PEMPAL veoma značajna i visoko je vrednuju sve članice Zajednice prakse za trezor (TCOP).



**G-din Arman Vatan, vođa tima PEMPAL-a, Svetska banka,** zahvalio se domaćinima na organizaciji plenarnog sastanka TCOP-a u Beogradu i uputio čestitke g-dinu Gvaladze na njegovom imenovanju na poziciju predsedavajućeg Izvršnog komiteta TCOP-a. G-din Vatan je naveo da je rad na novoj Strategiji PEMPAL-a nakon 2025. godine u toku i da se raduje da čuje ideje o tome kako učesnici vide evoluciju PEMPAL-a i suočavanje sa novim izazovima, uključujući zeleno UJF i digitalnu transformaciju. Pozdravio je sve učesnike i pozvao ih da razmenjuju ideje i izraze svoje preferencije i poželio je svima uspešan i produktivan događaj.

Nakon uvodnih izlaganja, **g-din Erekle Gvaladze** predstavio je kratak pregled aktivnosti koje je Zajednica prakse za trezor (TCOP) sproveda od poslednjeg plenarnog sastanka održanog u

## 2024 Plenarni sastanak Zajednice prakse za trezor: Izveštaj sa događaja



Almatiju u maju 2023. godine (Slika 1). Tokom ovog perioda, TCOP je sprovela 4 tematska događaja (uživo održani sastanci Tematske grupe o upravljanju gotovinom i predviđanju u Beču i 3 video konferencije), a dva proizvoda znanja su u pripremi. G-din Gvaladze pozdravio je Mađarsku kao novu članicu Zajednice za trezor (TCOP) i istakao značaj povratnih informacija u okviru Tematske ankete u oblikovanju kratkoročne i dugoročne vizije u razvoju Zajednice prakse za trezor (TCOP). On je iskoristio priliku da oda poštu u sećanje na g-đu Yelenu Slizhevskayu, bivšu članicu Resursnog tima Zajednice prakse za trezor (TCOP) i cenjenu koleginicu koja je pružala podršku svima, a koja je nažalost preminula krajem januara. Navedeno je da to bio značajan gubitak, ne samo za njenu porodicu, već takođe i za PEMPAL.

### Aktivnosti realizovane u periodu između jula 2023. i juna 2024. godine



8

#### Plenarni sastanak TCOP-a

- 1 plenarni sastanak TCOP-a; učestvuju 64 članova iz 16 zemalja (Beograd, Srbija, 2024.)

#### Tematski događaji

- Tematska grupa TCOP-a posvećena upravljanju novčanim sredstvima i izradi novčanih projekcija održala je sastanak u Beču, od 27. do 29. novembra 2023. godine; učestvovalo je 16 zemalja
- 3 video konferencije na kojima je učestvovalo 19 zemalja članica

#### Proizvodi znanja

- Razvoj uloga i funkcija trezora u zemljama PEMPAL-a
- Optimalna pokrivenost jedinstvenim računom trezora (2024.)

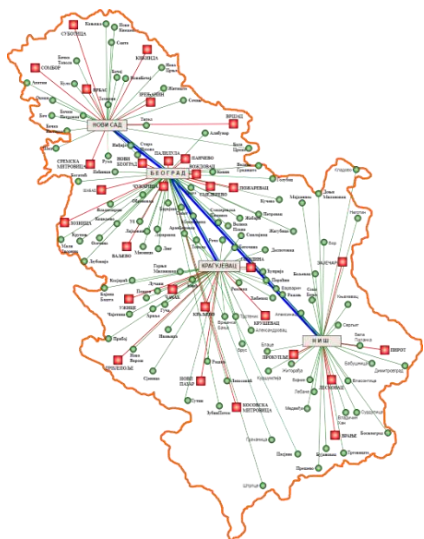
#### Izvršni komitet

- 4 sastanka izvršnog komiteta (septembar 2023, novembar 2023, mart 2024. i maj 2024. godine)

**Slika 1: Aktivnosti Zajednice prakse za trezor (TCOP) od Plenarnog sastanka u Almatiju**



### Dan 1: Iskustvo Srbije u modernizaciji trezora



Prvi dan plenarnog sastanka posvećen je iskustvu zemlje domaćina. **G-din Marko Gvero** otvorio je sesiju i predstavio pregled Uprave za trezor Srbije. Uprava za trezor je organizovana u tri nivoa i uključuje centralu, 34 filijale i 110 ekspozitura (Slika 2). 27% zaposlenih radi u centrali, dok se 73% zaposlenih nalazi u filijalama i ekspoziturama. Uprava za trezor zadužena je za finansijsko planiranje, upravljanje finansijskim sredstvima Republike Srbije, izvršenje javnih plaćanja, budžetsko računovodstvo i izveštavanje, kontrolu rashoda na osnovu odobrenih aproprijacija i izveštavanje prema vlastima. Trezor vrši obradu plaćanja u nacionalnoj i stranim valutama i sprovodi centralizovani obračun zarada za budžetski sektor.

**Slika 2: Struktura Uprave za trezor**

Uprava za trezor je poslednjih godina uvela nekoliko informacionih sistema u cilju unapređenja delotvornosti i efikasnosti svog poslovanja (Okvir 1).

#### **Okvir 1: Informacioni sistemi koje je Uprava za trezor Republike Srbije uvela**

**Centralni registar faktura (CRF):** sistem za evidentiranje, praćenje, kontrolu i izveštavanje o potraživanjima između privrednih subjekata i javnog sektora (operativan od 2018.).

**Informacioni sistem izvršenja budžeta autonomnih pokrajina i jedinica lokalne samouprave:** sistem za izvršenje plaćanja sa ugrađenim kontrolama koje ograničavaju plaćanja u okviru budžetskih aproprijacija i suspenduje zahteve za plaćanje koji nisu u skladu sa lokalnim budžetima (operativan od 2021.).

**Elektronski platni promet:** integrisani sistem koji omogućava korisnicima javnih sredstava da vrše elektronska plaćanja putem interneta (operativan od 2022.).

**Centralizovani sistem za obračun i isplatu zarada (ISKRA) –** sistem ima 2.812 korisnika sa oko 300.000 zaposlenih (operativan od 2022.).

**Sistem za pripremu, izvršenje, računovodstvo i izveštavanje (SPIRI) –** integrisana FMIS platforma koja podržava sve osnovne funkcije UJF Ministarstva finansija i Uprave za trezor, koje se tiču budžeta Republike Srbije, pojednostavljujući radne tokove i omogućavajući efikasnije upravljanje javnim finansijama (operativan od 2023.).

Sledeću prezentaciju predstavio je **g-din Vladimir Despot, v.d. direktora Sektora za javna plaćanja, Uprava za trezor Republike Srbije**, koji se fokusirao na sistem konsolidovanog računa trezora (KRT) koji čine KRT republike, autonomne pokrajine i lokalne samouprave (Slika 3). KRT republike uključuje podračune za izvršenje republičkog budžeta i ostalih korisnika (tj. korisnika vanbudžetskih sredstava) i čine ga računi i dinarima i stranim valutama. Treba napomenuti da je jedino dinarski podračun deo Jedinog računa trezora (JRT). Za dinarska plaćanja se koristi platni sistem (JAFIN) za obradu plaćanja manjih od RSD 300 hiljada koje se vrši odmah.



**Slika 3: Sistem KRT u Srbiji**

**G-đa Elena Fišćan, v.d. direktora za IT Sektor, Uprava za trezor Republike Srbije** predstavila je detaljan pregled razvoja i implementacije skladišta podataka (DW) u Upravi za trezor. DW prikuplja podatke iz različitih IT sistema (uključujući podatke u realnom vremenu) i pruža podršku *ad hoc* analizama kao podrška odlučivanju rukovodstva. Takođe je prikazana demonstracija DW sistema. Trenutno, direktni korisnici trezora koji imaju pristup SPIRI sistemu takođe imaju pristup skladištu podataka (DW). Nije dozvoljen javni pristup podacima u cilju zaštite integriteta podataka.

Prezentacije Srbije izazvale su slikovitu diskusiju među učesnicima. Sledeći aspekti su naročito istaknuti:

- Uloga filijala i ekspozitura – one pružaju direktan pristup građanima za plaćanja prema državi, uz niže provizije i mogućnost procesiranja refundacije;
- Obimne trezorske usluge koje obuhvataju lokalne samouprave;
- Značajan napredak u implementaciji instant plaćanja 24/7 i brzog sravnjivanja računa;
- Jedinstveni ISKRA sistem za upravljanje obračunom i isplatom zarada u javnom sektoru;
- Integrisanje procesa planiranja budžeta, izvršenja i izveštavanja u jednom sistemu (SPIRI) i dalja interoperabilnost sa drugim relevantnim IT sistemima; i
- Različiti aspekti implementacije DW, uključujući čišćenje podataka i tehnike za upravljanje podacima, korišćene analitičke alate i izbor implementacije DW kao *cloud* rešenja.

## 2024 Plenarni sastanak Zajednice prakse za trezor: Izveštaj sa događaja



Ove stavke su relevantne za napore modernizacije trezora u drugim zemljama PEMPAL-a.

Učesnici su, na osnovu diskusija, dali preporuke za dalja poboljšanja u Srbiji, uključujući:

- Dalja konsolidacija gotovine kako bi se omogućilo investiranje viškova gotovine po višim stopama;
- Kontinuirano povećanje obuhvata trezora prema indirektnim korisnicima/potrošačkim jedinicama nižeg nivoa;
- Uspostavljanje odeljenja za upravljanje gotovinom i korišćenje podataka u DW za upravljanje novčanim tokovima i predviđanja gotovine;
- Dalja automatizacija poslovanja u regionalnim i lokalnim filijalama trezora; i
- Dalje proširenje izvora podataka za DW, uključujući informacione sisteme socijalnog osiguranja i drugih sektora, i sistem upravljanja javnim nabavkama.

Završavajući prvi dan plenarnog sastanka, **Arman Vatyan** je istakao dubinu diskusija koje su bile ključne za dalju implementaciju reformi upravljanja javnim finansijama u svim zemljama PEMPAL-a.

**Glavni zaključci Prvog dana: Sve u svemu, učesnici su se složili da je iskustvo Uprave za trezor Srbije dalo korisne uvide za dalju modernizaciju trezora u zemljama članicama PEMPAL-a. U budućnosti bi bilo korisno razmotriti kako bi impresivni rezultati koje je postigla Uprava za trezor Srbije mogli da se iskoriste za stvaranje novih sinergija za digitalnu transformaciju širom državnog sektora. Planirajući buduće korake, Uprava za trezor bi mogla smatrati kako se sistemi mogu razviti kako bi bolje ispunili zahteve svih zainteresovanih strana uključujući eksterne korisnike. Konačno, iako je obuhvat Trezora važan, tokom procesa konsolidacije od ključne je važnosti da se razmotri razmenljivost konsolidovanog novca kako bi se maksimalno iskoristile prednosti ovog procesa.**

## Dan 2: Proširenje trezorskih usluga na potrošačke jedinice

Drugi dan plenarnog sastanka bio je posvećen diskusijama o obuhvatu JRT i tome kako su potrošačke jedinice integrisane u sisteme trezora za potrebe plaćanja, računovodstva i izveštavanja. Panel sesije je moderirao predsedavajući Zajednice prakse za trezor, **g-din Erekle Gvaladze**.

**G-din Mark Silins** je, u cilju definisanja okvira za diskusiju, predstavio opcije, prednosti i nedostatke integracije potrošačkih jedinica kao direktnih klijenata trezora. Tradicionalno, potrošačke jedinice niskog nivoa, kao što su škole, najčešće su tretirane kao indirektni korisnici trezora koji su u interakciji sa trezorom kroz hijerarhiju ministarstva/sektora ili regionalnu hijerarhiju trezora/finansija. Međutim, savremeni IT sistemi omogućavaju direktnu integraciju potrošačkih jedinica preko IFMIS-a, koristeći različita tehnička rešenja, kao što su API, portali ili dodatni softveri treće strane. Moguće su i neke kombinacije ovih modela. Primetno je da integracija podrazumeva i prednosti i nedostatke za potrošačke jedinice (Tabela 1).





**Tabela 1: Prednosti i nedostaci integracije za potrošačke jedinice (PJ)**

Nedostaci	Prednosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opaženi gubitak kontrole: trezor možda neće obraditi uplate kada je to potrebno ili odbiti plaćanja bez razumnog razloga</li> <li>• Racioniranje gotovine – plaćanja se obrađuju sa zakašnjenjem zbog manjka gotovine</li> <li>• Alati koje trezor obezbeđuje ili procesi koji postoje su opterećujući ili nisu fleksibilni</li> <li>• Trezor ne deli prinose ulaganja</li> <li>• Izveštaji su loši ili nepostojeći – Da li Kontni okvir (KO) ispunjavanja zahteve za izveštavanje PJ? – npr. svi izvori podržani</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trezor je ekspert za upravljanje gotovinom – bolji prinosi na viškove gotovine</li> <li>• Pristup savremenim alatima:                         <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Trezor obezbeđuje softver za tehničko računovodstvo</li> <li>○ mehanizmi plaćanja i prihoda mogu biti veoma efikasni</li> <li>○ smanjeni troškovi za PJ (pod pretpostavkom da trezor ne naplaćuje te usluge)</li> <li>○ PJ mogu da rade „direktno“ – nema potrebe da se traži odobrenje ili podnose subjektima višeg nivoa „indirektno“</li> </ul> </li> <li>• Uporedivost sa drugim potrošačkim jedinicama – potencijalno pravedniji sistem</li> </ul>

Izvor: Prezentacija Marka Silinsa.

Važno je napomenuti da trezori treba da uzmu u obzir sledeće faktore kako bi osigurali uspešnu integraciju potrošačkih jedinica. Prvo, KO i FMIS moraju podržavati zahteve izveštavanja, kako nametnute na nivou centralne države tako i na nivou resornih ministarstava (npr. razdvajanje izvora sredstava, izveštavanje na nivou ispod nivoa subjekata ako je potrebno, projekti, itd.). Drugo, treba obezbediti dodatnu podršku PJ (kroz informativni centar, obuku, itd.), posebno u početnoj fazi procesa integracije. Konačno, trezor mora da uveri PJ da će budžet biti izvršen prema njihovim potrebama i da na njega neće uticati problemi u vezi sa racionalizacijom gotovine sa kojima se trezor suočava.



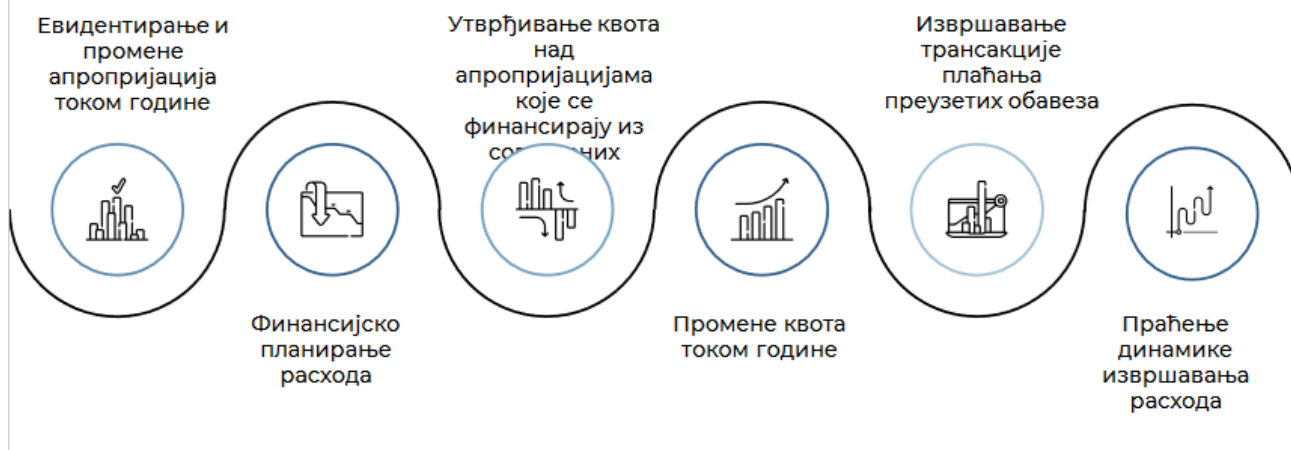
Drugi dan je nastavljen tako što su četiri zemlje PEMPAL-a predstavile svoje pristupe za integraciju potrošačkih jedinica u sistem trezora. **G-đa Sandra Vraneš, pomoćnica direktora, Sektor izvršenja budžeta, Uprava za trezor Republike Srbije** predstavila je iskustvo Srbije u integraciji škola kao direktnih korisnika trezora kroz IFMIS. Za potrošačke jedinice su organizovane obuke i obezbeđeno je testno okruženje kako bi se olakšao proces integracije uz značajnu podršku ekspozitura Uprave za trezor. Od 2024. godine srednje škole su povezane sa SPIRI, a očekuje se da će isto biti sprovedeno za osnovne škole u 2025. godini. SPIRI uključuje

sve izvore sredstava i omogućava potrošačkim jedinicama da obavljaju različite operacije vezane za finansijsko planiranje, izvršenje budžeta i izveštavanje (Slika 4).



### Рад у систему извршења буџета - СПИРИ

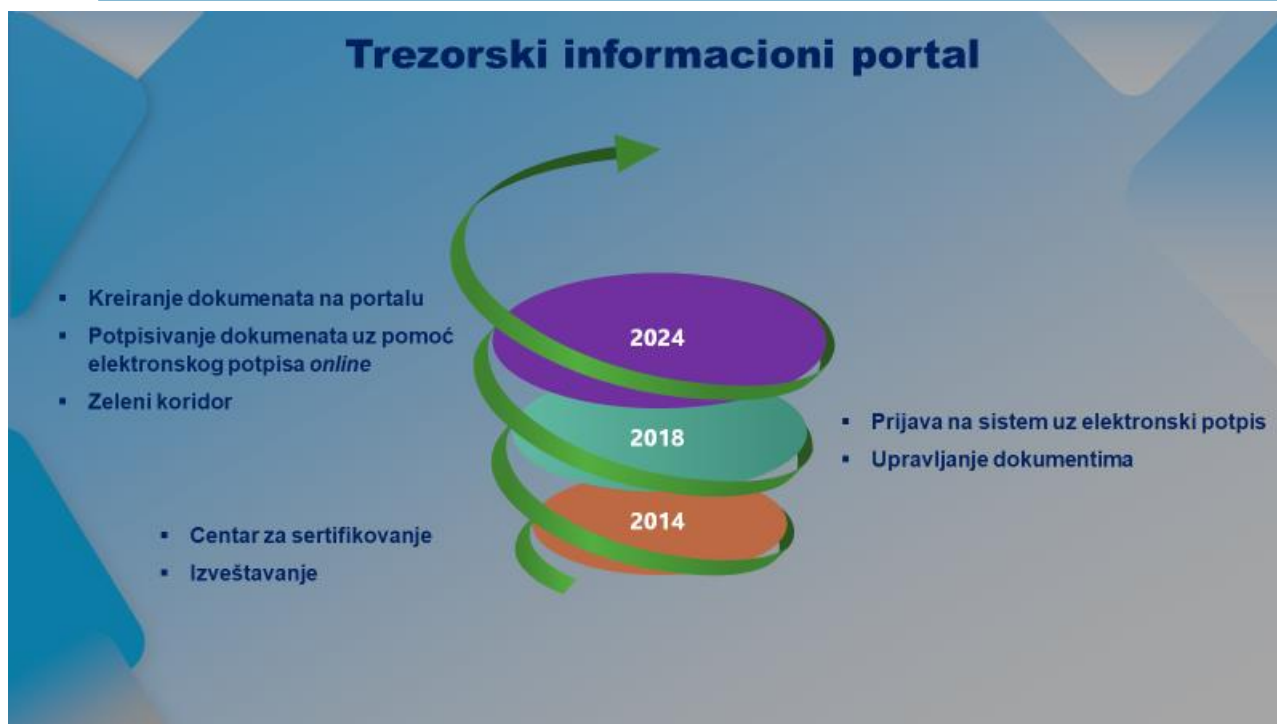
Од 1. Јануара 2024. године, Установе средњег образовања успешно у систему СПИРИ врше:



**Slika 4: Funkcije finansijskog planiranja i izvršenja u SPIRI za potrošačke jedinice**

**G-din Erekle Gvaladze** je zatim predstavio aktivnosti u direktnoj integraciji više od 2.000 škola i predškolskih ustanova u Gruziji u periodu 2023-2024. Potrošačke jedinice ranije nisu imale direktan odnos sa trezorom i imale su račune u poslovnim bankama. Podršku ovoj tranziciji pružila je Akademija Ministarstva finansija koja je sproveda obuku uključujući praktične sesije i video tutorijale. Dok se sve operacije rashoda sprovode kroz sistem trezora i podležu kontroli trezora, potrošačkim jedinicama je dozvoljeno da prikupljaju sopstvene prihoda, ulažu višak sredstava u komercijalne banke i zadrže svu zarađenu kamatu kao podsticaj. Budući planovi uključuju integraciju državnih preduzeća u sistem trezora.

**G-din Mekhman Nasibov, rukovodilac IT Sektora, Državna agencija za trezor Azerbejdžana** održao je prezentaciju treće zemlje o inovativnim rešenjima u azerbejdžanskom trezoru. Za razliku od Srbije i Gruzije koje su potrošačke jedinice integrisale direktno i FMIS, Azerbejdžan je razvio softver treće strane i integrisao svoje klijente preko veb portala. Portal za informacije o trezoru je u proteklih deset godina prošao kroz nekoliko faza modernizacije (Slika 5). Najnovija faza uključuje uvođenje funkcionalnosti za kreiranje i potpisivanje dokumenata i implementaciju zelenog koridora (smanjene centralne kontrole) automatizacijom nekih kontrola trezora, kao što su kontrole unutar limita aroprijacije. Međutim, neke kontrole trezora, kao što su vrste rashoda, i dalje se sprovode ručno.



**Slika 5: Razvoj Informacionog portala Trezora u Azerbejdžanu**

Uopšteno, automatizacija trezorskih operacija i integrisanje potrošačkih jedinica omogućili su smanjenje mreže trezora u Azerbejdžanu: broj filijala trezora u prestonici i širom regiona smanjen je sa 36 na 18. U budućnosti se predviđa dalje smanjenje mreže.

**G-đa Mimoza Pilkati, direktorka Odeljenja za trezorsko poslovanje, Generalna direkcija trezora Albanije,** dala je detaljan pregled albanskog iskustva u proširenju obuhvata trezora na potrošačke jedinice lokalne samouprave. Trenutno Albanija koristi tri modela integracije: tri najveće opštine su direktno integrisane u AGFIS, dok je većina preostalih opština integrisana *online* preko portala. Konačno, neke potrošačke jedinice i dalje opslužuju lokalne jedinice trezora.

Sve u svemu, postoji nekoliko koristi od integracije: povećanje transparentnosti i odgovornosti javne potrošnje, smanjenje rizika od prevare kroz poboljšane kontrole trezora i mogućnosti koje se pružaju državi kroz poboljšano upravljanje gotovinom. Direktna integracija takođe omogućava opštinama *online* pristup podacima o izvršenju budžeta u realnom vremenu za podređene jedinice i olakšava konsolidaciju izveštaja (Slika 6).



### Koristi

- Pravila upravljanja javnim finansijama tehnički se prevode u AGFIS
- Zajednički okvir interne finansijske kontrole
- Izvršenje transakcija/računovodstvo može se sprovesti samo u skladu sa važećim pravilima
- Transparentnost izvršenja budžeta (šta, ko, kada)
- Precizno računovodstvo svih transakcija (elektronski revizioni trag)
- Informacije u realnom vremenu o izvršenju budžeta / računovodstvu sadržane su u jednom sistemu
- Opštine imaju direktan online pristup konsolidovanim finansijskim izveštajima
- Uprava za trezor prati i upravlja likvidnošću države/gotovinskim tokovima
- Opštine u realnom vremenu prate proces izvršenja budžeta podređenih jedinica.
- Mogućnost objedinjavanja i digitalizacije poslovnih procesa:  
 U cilju jačanja/unapređenja poslovnih procesa izvršenja budžeta, njegovog praćenja i unapređenja kvaliteta odlučivanja, AGFIS je već integrisan sa sledećim sistemima unutar i van javnih finansija:
  - Bankarski sistem
  - C@T's sistem "e-plaćanja" Uprave za poreze
  - HRMIS Ministarstva za javnu upravu (AFMIS),
  - Sistem agencije za javne nabavke
- Dokumentacija o transakcijama koje podrazumevaju rashode skeniraju se i elektronski potpisuju od strane ovlašćenih/izvršnih službenika potrošačke jedinice lokalne uprave kako bi odgovorna struktura Trezora odobrila unošenje u AGFIS.
- Ušteda vremena zahvaljujući procesu finansijske konsolidacije i pripreme finansijskog izveštavanja (integrisane formule konsolidacije i FSG izveštaji u AGFIS-u).
- Centralizacija procesa unutar AGFIS-a pruža bolju kontrolu konsolidovane finansijske pozicije celokupne lokalne uprave. <sup>15</sup>

Bis online
TDOs
MoF-AGFIS

**Nadzor**

← Unos podataka na izvoru

- Glavna knjiga
- Obaveze
- Potraživanja
- Upravljanje gotovinom
- Kupovina
- Osnovna sredstava

- Budžet
- Plaćanja
- Naplata

- Validacija
- Unos podataka
- Svrnjivanje

Struktura procesa

**Slika 6: Koristi direktne integracije jedinica lokalne samouprave u IFMIS: Slučaj Albanije**

Izazovi za integraciju odnose se na pitanja kapaciteta i potrebe za obukom, kao i na interoperabilnost informacionih sistema i povećano radno opterećenje za upravljanje podacima.

Po završetku diskusija o pojedinačnim zemljama, učesnici su se podelili u tri manje grupe kako bi na primeru škola detaljnije razgovarali o modalitetima pružanja trezorskih usluga potrošačkim jedinicama. Diskusije su pokazale da trezori zemalja PEMPAL-a koriste različite modele za pružanje usluga školama. U većini zemalja, potrošačke jedinice su direktno ili indirektno integrisane u sisteme trezora za potrebe obrade plaćanja (osim Crne Gore i Hrvatske<sup>1</sup>), iako se u nekim zemljama i dalje koriste papirne procedure za obradu plaćanja (kao što su vaučeri za plaćanje u Republici Srpskoj, BiH i Severnoj Makedoniji) ili se koristi kombinacija elektronskih i papirnih procedura (Albanija, Rumunija). Albanija i Turska su izvestile da se procedure plaćanja razlikuju u zavisnosti od izvora sredstava. Nebudžetski izvori za finansiranje škola („posebna sredstva“, poput donacija) takođe mogu biti izvan sistema trezora, na primer, u Kirgistanu.

Diskusija je takođe otkrila da u mnogim zemljama PEMPAL-a funkcije računovodstva i finansijskog izveštavanja nisu integrisane sa IFMIS-om na nivou potrošačkih jedinica. Shodno tome, izveštaji se objedinjuju kroz ministarstvo ili regionalnu hijerarhiju, što dovodi do toga da se

<sup>1</sup> U Hrvatskoj se samo obračun i isplata zarada obrađuju kroz system trezora, dok se ostale vrste plaćanja obrađuju preko poslovnih banaka.

## 2024 Plenarni sastanak Zajednice prakse za trezor: Izveštaj sa događaja



isti podaci beleže više puta. Dakle, digitalizacija konsolidacije računovodstva i finansijskog izveštavanja ostaje prioritet za mnoge zemlje, uključujući Jermeniju, Kazahstan, Kirgistan i Tadžikistan. Racionalizacija i automatizacija izveštavanja je takođe prioritet u Mađarskoj i Rumuniji.



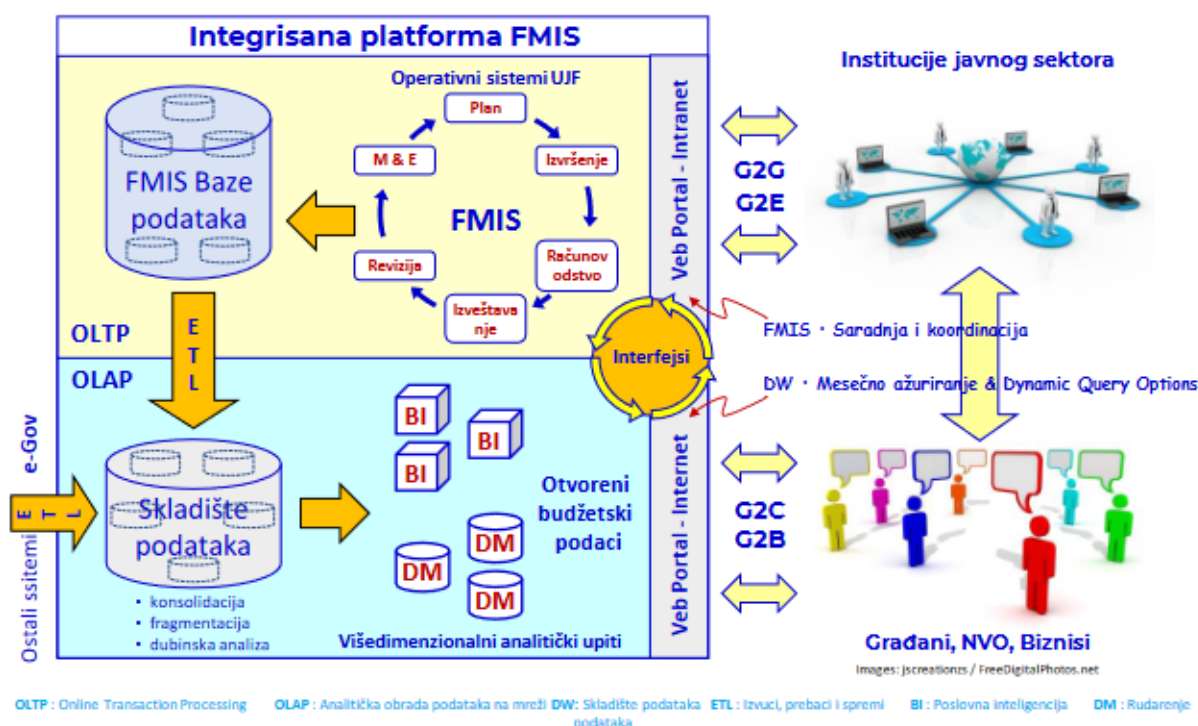
**Glavni zaključci Drugog dana: Postoje različiti modeli za obuhvat trezora kada je reč o potrošačkim jedinicama u zemljama PEMPAL-a, u rasponu od direktne integracije plaćanja i finansijskog izveštavanja u IFMIS, do toga da su potrošačke jedinice potpuno isključene iz obuhvata trezora. Dok direktna integracija potrošačkih jedinica pruža mnoge prednosti u smislu povećane transparentnosti, dostupnosti podataka za potrebe upravljanja, novih mogućnosti za upravljanje gotovinom i povećanje efikasnosti za računovodstvo i izveštavanje, postoje i izazovi. To uključuje nedostatak kapaciteta na terenu i potrebu da se održi nezavisnost lokalne samouprave. Iako je proširenje obuhvata trezora preovlađujući trend u regionu PEMPAL-a, a cilj je integrisanje izvršenja plaćanja sa računovodstvom i finansijskim izveštavanjem, planiranje i sprovođenje takvih reformi zahteva adekvatne IT kapacitete i dobro planiranu strategiju upravljanja promenama koja uključuje sve zainteresovane strane.**



## Dan 3: Unapređenje analitičkih i izveštajnih sposobnosti primenom savremenih digitalnih alata

Trećeg dana plenarnog sastanka fokus je bio usmeren na unapređenje analitičkih i izveštajnih sposobnosti kroz poboljšanu primenu savremenih digitalnih alata. Moderator plenarne sednice bio je **g-din Nazim Gasimzade, direktor Državne agencije za trezor Azerbejdžana i bivši rukovodilac IKT sektora u Trezoru.**

Okvir za dalje diskusije postavljen je u prezentaciji **g-dina Cema Denera** koji je podelio ključne globalne trendove u modernizaciji IFMIS-a. Trenutno, mnoge zemlje značajno ulažu u prelazak sa FMIS-a na integrisani FMIS (IFMIS) kombinovanjem osnovnih modula kroz *online* obradu transakcija (OLTP) sa moćnim mogućnostima Skladišta podataka (DW) i alatima za *online* analitičku obradu (OLAP). Ovo poboljšava mogućnost planiranja, podršku odlučivanju, pružanje usluga i praćenje učinka. Glavni ciljevi iza ovih promena uključuju podizanje održivosti upravljanja javnim finansijama, poboljšanje efikasnosti pružanja javnih usluga i promovisanje transparentnosti i odgovornosti.



**Slika 7: Integrisani FMIS za unapređenu analitiku podataka**

Međutim, implementacija IFMIS-a suočava se sa nekoliko izazova (Tabela 2).



**Tabela 2: Implementacija IFMIS-a. Trendovi i izazovi**

Trendovi u implementaciji IFMIS-a	Glavni izazovi
<ul style="list-style-type: none"> <li>Rastući fokus na rezultate: Programsko budžetiranje i Upravljanje javnim investicijama</li> <li>Integriranje osnovnog FMIS-a sa DW i drugim državnim sistemima u cilju poboljšanja kvaliteta i vrednosti podataka i proširenja opsega transakcija/JRT</li> <li>Brza modernizacija IFMIS-a kroz kombinovanje tradicionalnih i agilnih pristupa</li> <li>Poboljšanje interoperabilnosti kroz veb usluge / Programski interfejsi aplikacije (APIs) &amp; zajednička Digitalna javna infrastruktura (DPI)</li> <li>Istraživanje upotrebe novih/disruptivnih tehnologija (Big Data &amp; AI/ML) za praćenje učinka, podršku odlučivanju i uštede</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vodstvo i upravljanje promenama za prelazak na digitalnu kulturu u javnom sektoru</li> <li>Sprovođenje upotrebe IFMIS-a za dnevno evidentiranje svih budžetskih transakcija i objavljivanje rezultata na mreži (u cilju izgradnje poverenja)</li> <li>Poboljšanje interoperabilnosti IFMIS-a sa drugim državnim sistemima</li> </ul>

Izvor: Prezentacija Cema Denera.

Podaci IFMIS-a mogu se koristiti za poslovnu inteligenciju i naprednu analitiku (Tabela 3). Iako postoji veliko interesovanje za korišćenje naprednih analitičkih alata, uključujući VI, u državama, potreban je poseban okvir politika radi ublažavanja rizika povezanih sa veštačkom inteligencijom (VI). Takođe, sve više dobija na značaju usmeravanje fokusa na interoperabilnost osnovnih državnih sistema uključujući IFMIS i automatizovanu razmenu podataka uz korišćenje API kroz platforme zajedničke državne magistrale usluga (GSB). Set podataka za GovTech indeks zrelosti (GTMI) iz 2022. godine (koji obuhvata 198 ekonomija) može se koristiti kako bi se stekao bolji uvid u dobre prakse u zajedničkim državnim magistralama usluga i platformama interoperabilnosti. Cem Dener je zaključio svoju prezentaciju deljenjem nekoliko slučajeva zemalja u kojima je pokazao koristi upotrebe zajedničkih interoperabilnih rešenja.

**Tabela 3: Poslovna inteligencija u odnosu na naprednu analitiku**

	Poslovna inteligencija	Napredna analitika
<b>Odgovara na pitanja:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Šta se desilo?</li> <li>Kada?</li> <li>Ko?</li> <li>Koliko?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zašto se to desilo?</li> <li>Da li će se desiti ponovo?</li> <li>Šta će se dogoditi ako promenimo X?</li> <li>Šta nam još podaci govore, a što nam nije palo na pamet da pitamo?</li> </ul>
<b>Uključuje:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Izveštavanje (KPI, metrika)</li> <li>Automatizovano praćenje i uzbunjivanje (pragovi)</li> <li>Kontrolne table</li> <li>Pokazatelji uspešnosti</li> <li>OLAP (kocke, usitnjavanje, bušenje)</li> <li>Ad hoc upiti</li> <li>Operativna i poslovna inteligencija u realnom vremenu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Statistička ili kvantitativna analiza</li> <li>Rudarenje podataka</li> <li>Prediktivno modeliranje</li> <li>Multivarijantno testiranje</li> <li>Analitika velikih podataka</li> <li>Tekstualna analitika</li> </ul>

Izvor: Prezentacija Cema Denera.

## 2024 Plenarni sastanak Zajednice prakse za trezor: Izveštaj sa događaja



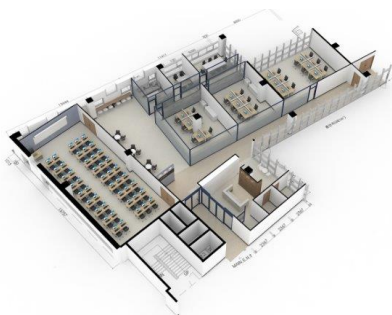
Usledile su tri prezentacije u kojima su zemlje podelile svoja iskustva u korišćenju modernih analitičkih alata za unapređeno trezorsko poslovanje.

**G-din Tae Ho Yoon, ekspert, Korejska fiskalna informativna služba** priključio se plenarnom sastanku putem video linka i predstavio razvoj integrisanog Sistema fiskalnih podataka (FDS) koji se koristi kao podrška donošenju odluka podržanom podacima u Koreji. FDS je sastavljen od tri međusobno povezane platforme, i to su: (i) Korejska fiskalna informaciona služba (KOFIS), (ii) Korejska procena rizika i skeniranje horizonta (KORAHNS); i (iii) Korejska služba analize podataka (KODAS) (Slika 8).



**Slika 8: Pregled Sistema fiskalnih podataka u Koreji**

FDS je napredni primer kako integracija podataka trezora sa podacima o učinku može da se koristi za deskriptivnu, prediktivnu i preskriptivnu analitiku. Na primer, modeli VI se koriste za predviđanje GDP u predviđanje upravljanja gotovinom na osnovu 60-80 parametara i istorijskih podataka. Vlasti navode da su modeli VI izuzetno tačni, naročito u kratkoročnom periodu. Spajanje trezorskih, administrativnih, socijalnih i ekonomskih podataka, takođe je omogućilo razvoj sistema za rano upozoravanje koji usmeravaju odluke rukovodstva u različitim sektorima.



infrastrukture.

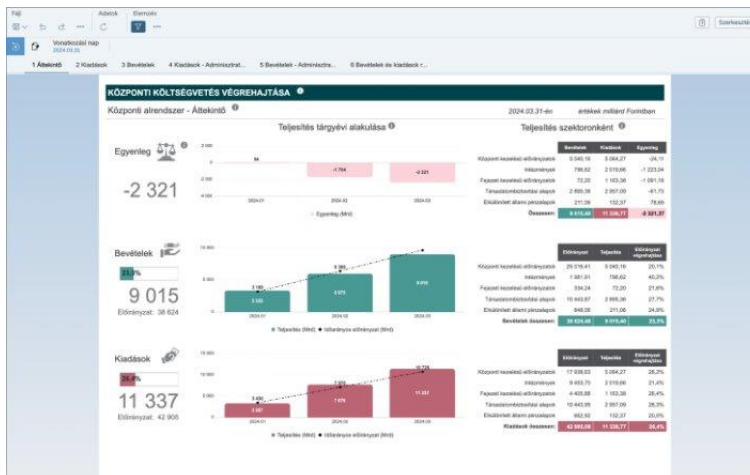
Poseban naglasak je stavljen na izgradnju kapaciteta i obuku sa razvojem obuka KFIS za nauku o podacima koje su dostupne svim zainteresovanim građanima. Takođe je otvoren i Centar za analitiku podataka i obrazovanje u Sedžongu kako bi se omogućilo privatnom sektoru, uključujući korporacije i akademske istraživače, da analiziraju fiskalne podatke korišćenjem dBrain analitičke



## 2024 Plenarni sastanak Zajednice prakse za trezor: Izveštaj sa događaja



G-din Ákos Kőrös, menadžer projekta, Mađarski državni trezor predstavio je sledeću prezentaciju o razvoju skladišta podataka o javnim finansijama u Trezoru Mađarske. Mađarski državni trezor upravlja sa ukupno četiri DW: o poljoprivredi i ruralnom razvoju, socijalnoj sigurnosti i podršci porodici, lokalnoj samoupravi i javnim finansijama. DW za javne finansije sadrži podatke iz 12 izvornih informacionih sistema i zasnovan je na SAP rešenju i trenutno ga koriste interni korisnici trezora, Ministarstvo finansija i eksterni korisnici unutar vlade. Ovo DW omogućava funkcionalnost PI (Slika 9) i dozvoljava integraciju nefinansijskih podataka iz eksternih sistema radi lakšeg donošenja odluka na osnovu podataka.

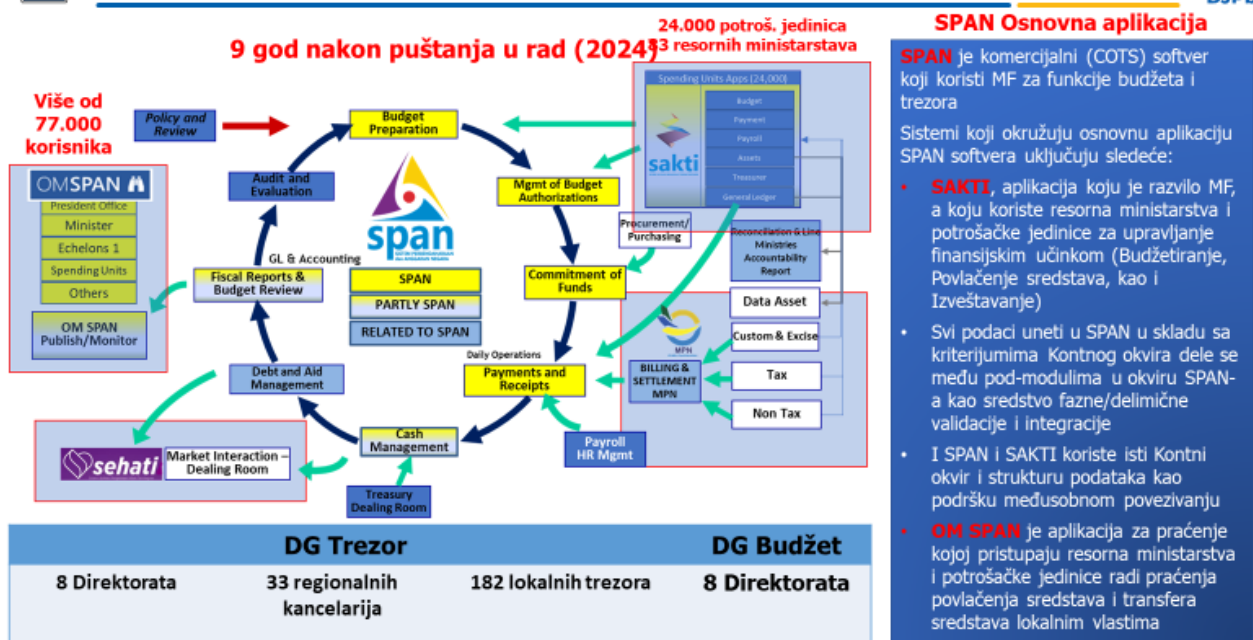


**Slika 9: PI Funkcionalnost DW-a za javne finansije u Mađarskoj**

G-din Rusli Zulfian, zamenik direktora za Informacioni sistem Trezora i upravljanje naukom o podacima i g-din Heru Cahyadi, rukovodilac Sektora za konsolidaciju izvršenja budžeta, Direktorat za tehnologije i informacione sisteme Trezora (SITP), Ministarstvo finansija Indonezije prikazali su prezentaciju treće zemlje o tome kako analiza podataka može biti implementirana u Generalni direktorat Trezora Indonezije. Trezor je prošao dugoročan proces automatizacije i digitalizacije svojih operacija. Trenutno, FMIS sistem (SPAN) uključuje ili je integrisan sa drugim informacionim sistemima koji pružaju automatizaciju svih faza pripreme budžeta, izvršenja, izveštavanja i revizije (Slika 10). Trezor je razvio drugi sistem – SAKTI – kao primenu SPAN-a i koriste ga potrošačke jedinice za potrebe finansijskog upravljanja, uključujući pripremu budžeta, obaveze, izvršenje, upravljanje osnovnim sredstvima, zalihe i potraživanja, kao i računovodstvo i izveštavanje. Glavni razlog razvoja SAKTI sistema su bili visoki tekući troškovi licenciranja za SPAN (u pitanju je komercijalni sistem) što je ograničavalo kapacitete za proširenje na nove korisnike.



## FMIS u Indoneziji: SPAN i okolni sistemi



**Slika 10: Pregled FMIS-a u Indoneziji**

Implementacija nauke o podacima u Trezoru Indonezije je deo inicijative Velikih podataka koja je u toku u okviru Ministarstva finansija, čime se podržava dugoročna vizija Ministarstva kao organizacije vođene podacima. Istaknuto je pet proizvoda Velikih podataka (Okvir 2).

### Okvir 2: Proizvodi Velikih podataka u Trezoru Indonezije

**Otvoreni podaci:** pruža pristup trezorskim podacima i podacima eksternih izvora MF i eksternih klijenata.

**Dinamički dashboard** je namenjen rukovodstvu MF i GD Trezora i koristi podatke, u realnom vremenu, o rashodima države, uključujući regionalne subvencije i informiše donošenje odluka.

**Veštačka inteligencija:** sistem simulacije koji proizvodi projekcije o prihodima, rashodima i drugim glavnim budžetskim stavakama na osnovu unapred definisanih scenarija.

**Analitika podataka** uključuje dashboard koji pruža fleksibilan pristup stvarnim podacima u realnom vremenu i projektovanim podacima.

**Mašinsko učenje** se koristi za sisteme za rano upozoravanje, tj. za predviđanje rizika od neuspeha lokalnih vlasti da otplaćuju dugove prema nacionalnom budžetu ili utvrđivanje finansijskog kapaciteta državnih preduzeća.

Potreba za razvojem okvira zasnovan na kompetencijama i održavanja interoperabilnosti podataka između različitih nivoa vlasti (tj. korišćenje istog Kontnog okvira) označena je kao izazov za delotvorno korišćenje novih tehnologija u trezorskom poslovanju.

Nakon ovih prezentacija, formirane su manje grupe u okviru kojih su se razgovori fokusirali na otključavanje potencijala trezorskih podataka. Rezultati diskusija pokazuju da zemlje PEMPAL-

## 2024 Plenarni sastanak Zajednice prakse za trezor: Izveštaj sa događaja



a koriste trezorske podatke za ispunjavanje zahteva internih i eksternih klijenata. Postoje primeri upotrebe trezorskih podataka u cilju transparentnosti i odgovornosti (npr. portali otvorenih budžeta koji su pokrenuti u Albaniji, Jermeniji, Hrvatskoj, Mađarskoj, Kazahstanu, Kirgistanu, Rumuniji, Turskoj) i pružaju podršku odlučivanju na visokom nivou (npr. Centar za operativno upravljanje u okviru Predsedničke administracije Kirgistana).

Podaci trezora se takođe koriste za deskriptivnu analitiku, dijagnostiku (npr. za utvrđivanje pragova za transakcije „zelenog koridora“ u Gruziji), predviđanje (Mađarska, Turska) i analizu trendova. Na sastanku je zaključno da korišćenje analitike podataka ima značajan potencijal za poboljšanje trezorskih operacija u različitim oblastima, uključujući:

- Poboljšanje transparentnosti javne potrošnje,
- Dizajniranje i praćenje pokazatelja učinka za trezor i potrošačke jedinice (Albanija, Turska),
- Implementacija naprednog predviđanja likvidnosti / aktivno upravljanje gotovinom (Hrvatska, Gruzija, Turska),
- Dalje unapređenje upravljanja docnjama (Albanija, Rumunija, Srbija),
- Distribucija prihoda i portal za e-Plaćanja, POS e-plaćanja (Jermenija),
- Spajanje eksternih/sekundarnih podataka (statističkih, administrativnih, povratne informacije građana / korisnika o pružanju usluga) za pokazatelje učinka sa internim podacima za donošenje odluka zasnovano na dokazima,
- Celokupno poboljšanje makrofiskalne analize i odluka o raspoređivanju resursa u okviru srednjoročnog budžeta,
- Poboljšanje kvaliteta upravljanja javnim ulaganjima (Azerbejdžan) i
- Jačanje kontrole trezora, upravljanja rizicima i sprečavanja prevara (Albanija, Gruzija, Kazahstan, Kirgistan).

Učesnici su identifikovali različite izazove uključujući: tehničke (potpunost podataka, interoperabilnost i tačnost; integracija različitih informacionih sistema), izazove vezane za ljudske resurse i kapacitete, pitanja klasifikacije rashoda vezana za procenu troškova programa i međuprogramskih aktivnosti, metodološka pitanja i pitanja merenja uticaja upotrebe analitike podataka u trezorskom poslovanju.

**Glavni zaključci trećeg dana. Postoji veliko interesovanje za implementaciju novih tehnologija za poboljšanje učinka trezora u zemljama PEMPAL-a kao i širom sveta. Trenutno trezori u zemljama PEMPAL-a koriste trezorske podatke u mnoge svrhe, uključujući deskriptivnu analitiku, dijagnostiku, prediktivnu analitiku i analizu istorijskih podataka. Neke zemlje pružaju podatke u realnom vremenu kao podršku odlukama rukovodstva. Međutim, otključavanje punog potencijala trezorskih podataka zahteva rešavanje nekoliko ključnih pitanja:**

- o sprovođenje pristupa celokupne države za maksimiziranje koristi digitalnih platformi,



- o obezbeđivanje integracije i interoperabilnosti IFMIS-a sa drugim državnim informacionim sistemima uz upotrebu zajedničke digitalne javne infrastrukture (GSB, APIs),
- o ulaganje u izgradnju kapaciteta u oblasti analize podataka i nauke o podacima,
- o fokusiranje na upotrebu podataka radi identifikacije i ublažavanja rizika za trezor i unapređenje učinka i
- o jačanje transparentnosti i odgovornosti i pružanje podrške uključivanju javnosti kroz obezbeđivanje boljeg pristupa javnosti podacima trezora o izvršenju javnih sredstava.

### Dan 4: Novosti iz zemalja članica PEMPAL-a

Poslednji dan je bio rezervisan za deljenje novosti o nedavnim događajima u zemljama članicama. Delegati Severne Makedonije, Kazahstana i Kirgistana predstavili su najvažnije događaje u poslovanju trezora njihovih zemalja.

**G-da Magdalena Simonovska, državni savetnik za poslove finansijskog sistema i predsednica Radnog tela za IFMIS,** predstavila je napredak u razvoju IFMIS-a u Severnoj Makedoniji. Očekuje se da će IFMIS pružiti podršku implementaciji novog Zakona o organskom budžetu i reformama UJF. Sadržaće modernizovanu verziju postojećih IT sistema i nove module o upravljanju projektima, predviđanju gotovine, računovodstvu, upravljanju sredstvima, naplati nenaplaćenih potraživanja, otvorenom budžetu, alatima za DWH i poslovnu inteligenciju (Slika 11). Implementacija IFMIS-a se očekuje do kraja 2026. godine.

#### IFMIS moduli koji će podržati reforme OZB i UJF

- |                                                             |                                |
|-------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| 1. PBM – <b>Modul planiranja i budžetiranja</b>             |                                |
| • BPM – Priprema višegodišnjeg budžeta                      | Zameniti e-Budžet, e-Cirkular  |
| • PIM – Upravljanje javnim investicijama / projektima       | Novo                           |
| • MPC – Praćenje projekata i ugovora                        | Novo                           |
| • REG – Upravljanje registrima i budžetskim klasifikacijama | Novo                           |
| 2. BEX – <b>Modul izvršenja budžeta</b>                     |                                |
| • MBA – Upravljanje budžetskim alokacijama                  | Zameniti TrIS                  |
| • MEX – Upravljanje rashodima                               | Zameniti TrIS                  |
| • MRE – Upravljanje prilivima                               | Zameniti TrIS                  |
| • CCM – Kontrola i upravljanje obavezama                    | Zameniti e-Obaveze             |
| • CFM – Predviđanje i upravljanje gotovinom                 | Novo                           |
| • ACC – Računovodstvo / Glavna knjiga                       | Novo                           |
| 3. OTH – <b>Drugi moduli UJF</b>                            |                                |
| • PDM – Upravljanje javnim dugom                            | Zameniti e-Dug                 |
| • FAMA – Aplikacija za upravljanje finansijskom pomoći      | Zameniti postojeći FAMA sistem |
| • FAM – Upravljanje sredstvima                              | Novo                           |
| • CUC – Naplata neplaćenih potraživanja                     | Novo                           |
| 4. TGR – <b>Transparentno državno izveštavanje</b>          |                                |
| • OBD – Finansijski izveštaji / Otvoreni budžetski podaci   | Novo                           |
| • DWH – Skladište podataka, alati BI, veb portal            | Novo                           |
| 5. INT – <b>Interfejsi sa drugim sistemima UJF</b>          |                                |

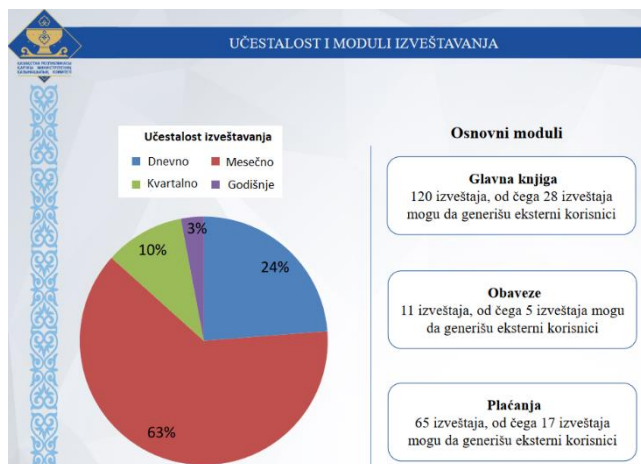
- ▶ IFMIS će uglavnom biti sastavljen od modula **prilagođenog softvera (CSW)** koji integriše unapređene verzije nekih od postojećih informacionih sistema UJF sa novim modulima (uz moguću upotrebu rešenja otvorenih izvora takođe).
- ▶ Komponenta Skladišta podataka može biti zasnovana na komercijalnim ili open-source platformama.

**Slika 11: Planirani IFMIS moduli u Severnoj Makedoniji**

## 2024 Plenarni sastanak Zajednice prakse za trezor: Izveštaj sa događaja



G-đa Danagul Yelubayeva, rukovodilac Odeljenja, Odbor Trezora Ministarstva finansija Republike Kazahstana podelila je napredak koji je Kazahstan ostvario u upravljanju podacima.

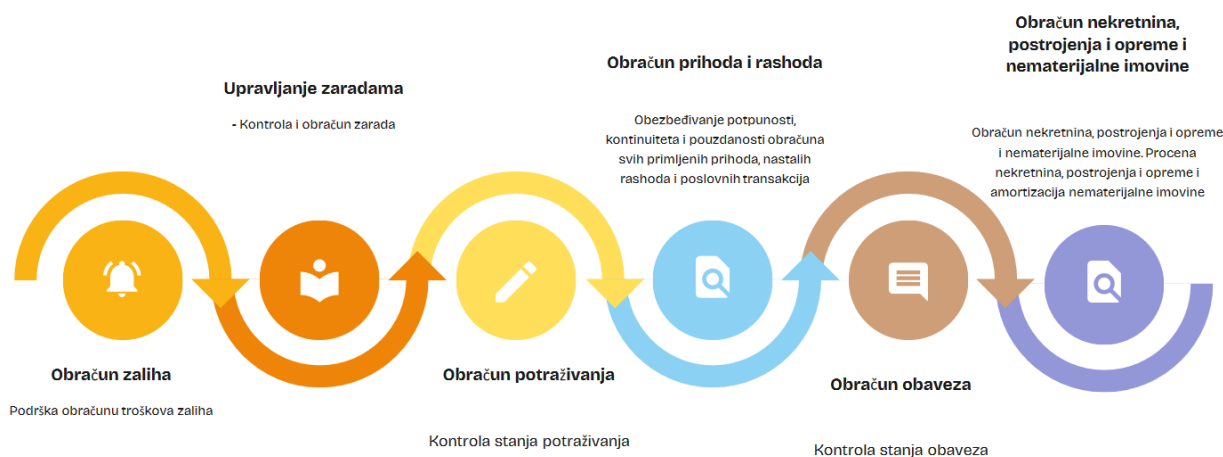


Informacioni sistem Trezora Kazahstana trenutno dozvoljava automatsko generisanje više od 200 vrsta izveštaja, dok 50 izveštaja može da se generiše po potrebi korisnika (Slika 12). Ovo je pristup orijentisan ka korisnicima i pomaže u ispunjavanju različitih analitičkih zahteva i unapređenju transparentnosti javnih rashoda. Dalji razvoj sistema će podržati postepeni prelazak na finansijsko izveštavanje u okviru IPSAS-a na obračunskoj osnovi planiran za 2024-2028.

**Slika 12: Moduli i učestalost izveštavanja i Kazahstanu**

G-din Talant Keldibekov, zamenik direktora, Centralni trezor, Ministarstvo finansija, Kirgistan, podelio je iskustvo u implementaciji distribuiranog centralizovanog računovodstvenog sistema kod budžetskih korisnika. Sistem će zameniti postojeći računovodstveni softver koji se trenutno koristi u budžetskom sektoru, uključujući 1S. Sistem pruža podršku svim glavnim računovodstvenim funkcijama (Slika 13) i pokrenut je početkom 2024. godine, nakon obuka koje su održane 2023. godine. Novi sistem takođe uključuje izradu novih Kontnih okvira.

### RAČUNOVODSTVENA PODRŠKA ZA:



**Slika 13: Funkcionalnost centralizovanog računovodstvenog sistema Kirgistana**



Trenutno se koristi centralizovani računovodstveni sistem u testnom okruženju i planirano je njegovo puštanje u rad i zamena ostalih sistema počevši od 2025. godine. Pilot projekat o obračunskom računovodstvu je trenutno u toku.

### Zaključci

**Mark Silins** i **Cem Dener** zaključili su tematsku agendu plenarnog sastanka.

Diskusije su, sve u svemu, pokazale da su zemlje PEMPAL-a ostvarile značajan napredak u digitalnoj transformaciji njihovih trezora. Značajan napredak je ostvaren u Srbiji, kao i u drugim zemljama članicama, u proširenju obuhvata trezora, realizaciji sistema plaćanja u realnom vremenu i integrisanju izvršenja budžeta sa računovodstvom i finansijskim izveštavanjem. Iako je mnogo toga ostvareno, tokom diskusija je naglašeno nekoliko stavki vrednih razmatranja u budućnosti.



Prvo, kao što smo mogli videti na primeru Srbije, Gruzije i Azerbejdžana, integrisanje potrošačkih jedinica kao direktnih klijenata trezora u IFMIS donosi značajne koristi, naročito ako integracija uključuje obradu transakcija i druge faze finansijskog upravljanja (tj. finansijsko planiranje, računovodstvo, finansijsko izveštavanje). Integrisanje u IFMIS za širu opštu državu, uključujući statutarna tela može zavisiti od stepena nezavisnosti koje ovi subjekti imaju u svom kapacitetu upravljanja. Konsolidacija je korisna (jednostavnije konsolidovano izveštavanje, unapređeno upravljanje gotovinom) ako ovi subjekti mogu biti ubeđeni u koristi ili podstaknuti na konsolidaciju. A strane trezora, digitalizacija, uz obezbeđivanje ranih kontrola, na primer, u fazi nabavke (klasifikacija KO, budžetske provere, broj dobavljača) prosleđuju se u kasnije faze, zajednički Jedinstveni kontni okvir i eliminacija suvišnih centralni kontrola su važni preduslovi za uspešno širenje FMIS-a i obuhvata JRT.

Drugo, iako većina zemalja PEMPAL-a opsežno izveštava o obuhvatu JRT, često ta konsolidacija ne uključuje punu zamenljivost sredstava, umanjujući koristi konsolidacije. Da bi se zadržale glavne koristi od konsolidacije računa, upravljanje gotovinom treba da bude centralizovano u trezoru, dok bi koristi od takve centralizacije, na primer, prihodi od ulaganja neaktivnih bilansa mogli da se dele. U tom smislu, nedavni proizvod znanja koji je pripremio Resursni tim Zajednice prakse za trezor o *Optimalnom obuhvatu JRT<sup>2</sup>* mogao bi biti korisna osnova za diskusiju o daljim planovima konsolidacije.

Treće, impresivan napredak u razvoju i implementaciji IFMIS-a naglašava potencijalnu vodeću ulogu trezora u upravljanju državnim podacima. Međutim, efektivno korišćenje podataka trezora zahteva integraciju sa drugim izvorima podataka, uključujući podatke o učinku, kroz korišćenje skladišta podataka ili jezera podataka, obezbeđujući pristup spoljnim i internim klijentima za različite svrhe izveštavanja i analize. Postizanje ovih singergija zahteva integraciju razvojnih

<sup>2</sup> <https://www.pempal.org/hr/knowledge-product/optimalna-pokrivenost-jedinstvenim-ra%C4%8Dunom-trezora>

## 2024 Plenarni sastanak Zajednice prakse za trezor: Izveštaj sa događaja



napora trezora sa vladinim pristupima digitalnoj transformaciji, obezbeđujući interoperabilnost podataka i efikasnu integraciju sistema.



Četvrto, korišćenje potencijala podataka iz trezora takođe zahteva pravi balans između transparentnosti podataka i razmatranja privatnosti. Primeri Južne Koreje i nekih drugih zemalja pokazuju da se ravnoteža može održati u interesu svih strana. Obezbeđivanje pristupa podacima o izvršenju budžeta je od ključnog značaja i sprovođenje poređenja u različitim vladinim sektorima i unutar njih.

Peto, dok se alati za analizu podataka mogu primeniti u različite svrhe, jedno od oblasti koje najviše obećava za primenu ovih alata je upravljanje različitim rizicima trezora, uključujući operativne rizike, rizike vezane za upravljanje gotovinom, kao i sprečavanje prevara i zaostalih obaveza.

Konačno, uspešna primena naprednih digitalnih alata zahteva razvoj adekvatnih veština među zaposlenima u trezoru i povećava važnost zadržavanja tog osoblja. Savremeni sistemi poslovne inteligencije, a kamoli algoritmi VI postavljaju veće zahteve za kompetencije osoblja koje se ne mogu angažovati eksterno. Dakle, osim značajnih ulaganja u softver i hardver, ne treba zanemariti ni ulaganje u ljudske resurse.

### Planiranje budućnosti

Plenarni sastanak je završen završnom sesijom tokom koje su se učesnici osvrnuli na svoje utiske sa sastanka i izneli svoje ideje za organizaciju i tematski sadržaj budućih događaja zajednice. Učesnici su istakli da su tokom plenarne sednice dobili korisne informacije i među najkorisnijima istakli izlaganja gostujućih govornika iz Indonezije i Južne Koreje, kao i izlaganja domaćina plenarnog sastanka. Detaljne grupne diskusije koje stimulišu međusobno učenje i neformalnu razmenu iskustava identifikovane su kao najkorisnije. Delegacije zemalja su takođe dale svoje detaljne sugestije popunjavanjem tematske ankete za 2024. godinu koja će informisati plan aktivnosti Zajednice prakse za trezor (TCOP) za fiskalnu 2025. godinu i dalje.

## 2024 Plenarni sastanak Zajednice prakse za trezor: Izveštaj sa događaja

