

Zajednica prakse za riznicu PEMPAL-
Anketa o jedinstvenom računu riznice (JRR) i
upravljanju gotovinskim sredstvima za 2021.:
Glavni nalazi

**ZP za upravljanje javnim rashodima i
financijama i ZP za riznicu PEMPAL-a**
Virtualna radionica: 28. rujna/septembra 2022.



Mike Williams
mike.williams@mj-w.net

Pregled



Kontekst ankete

Cilj:

- uspoređivanje Jedinstvenog računa riznice i praksi upravljanja gotovinom unutar zajednice PEMPAL
- pomoć pri utvrđivanju dobrih praksi kolega i promicanje reformi riznica u zemljama članicama

Anketa

- dovršeno početkom 2021. za 16 zemalja
- praćena (i proširena) slična anketa 2016.

Tri stupa upravljanja novčanim sredstvima

Jedinstveni račun riznice

- Jedinstvena struktura državnih bankovnih računa pruža konsolidirani prikaz državnih novčanih sredstava
- Ključni koncepti: potpuna pokrivenost, zamjenjivost gotovine i pod kontrolom Riznice/Ministarstva financija

Izrada projekcija novčanog toka:

- Procjena budućeg državnog priljeva i odljeva novca
- Podržavanje mjera potrebnih za osiguravanje da je uvijek dostupna dovoljna količina sredstava za ostvarenje proračuna
- [i najkorisnija moguća upotreba suficita novčanih sredstava]

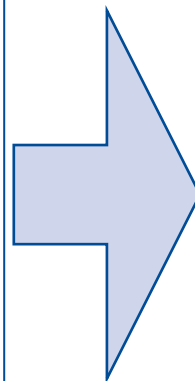
Aktivno upravljanje gotovinskim sredstvima:

- Upotreba trezorskih zapisa („Tbills“) i drugih instrumenata kratkoročnog zaduživanja i pozajmljivanja na tržištu novca kako bi se stabilizirali novčani tokovi (smanjila vremenska neusklađenost)
- Uz održavanje cilja u pogledu gotovinske rezerve

Planovi i projekcije za novčana sredstva

novčanih sredstava

- Povezano s izvršenjem proračuna
 - Projekcije koje se temelje na profilima proračuna
 - Profili su često povezani s odobrenim sredstvima
 - I projekcije prihoda mogu biti ograničene na proračunski cilj
- Dva cilja:
 - Kontroliranje profila potrošnje radi osiguravanja dostupnosti novca
 - Utvrđivanje kratkoročnih novčanih potreba i viškova
- Ciljevi promjenjivi s obzirom na rizik / kontrole s projekcijama



Projekcije novčanih tokova

- Projekcije neovisne o ukupnim kontrolama
 - što ĆE se DOGODITI, a ne što BI se TREBALO dogoditi
- Dva cilja
 - Osigurati da je novac dostupan kad je potreban, bez rizika od racioniranja novčanih sredstava
 - Smanjiti upotrebu novčanih sredstava tijekom nadolazećeg razdoblja
- Njima se često upravlja neovisno o procesima izvršenja proračuna

❖ Oba su potrebna!

Pregled



Čvrsta osnova dobrih praksi

Sve zemlje imaju JRR u središnjoj banci.

- 13/16 uključuju i salda podnacionalnih razina vlasti (iako nije jasno jesu li u svim slučajevima potpuno integrirani u salda središnje vlade)

Struktura JRR-a u svim zemaljama omogućuje istodobno odvajanje sredstava i kontrolu nad njima te potpunu konsolidaciju novčanih zaliha barem u pogledu središnje vlade

- Temelji se na bankovnim računima (nakon 2016. sve više) ili glavnoj knjizi ISFU-a

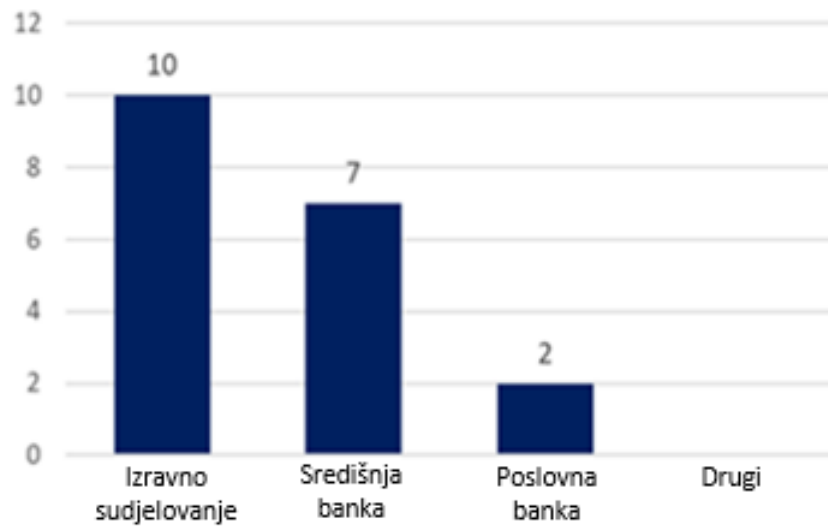
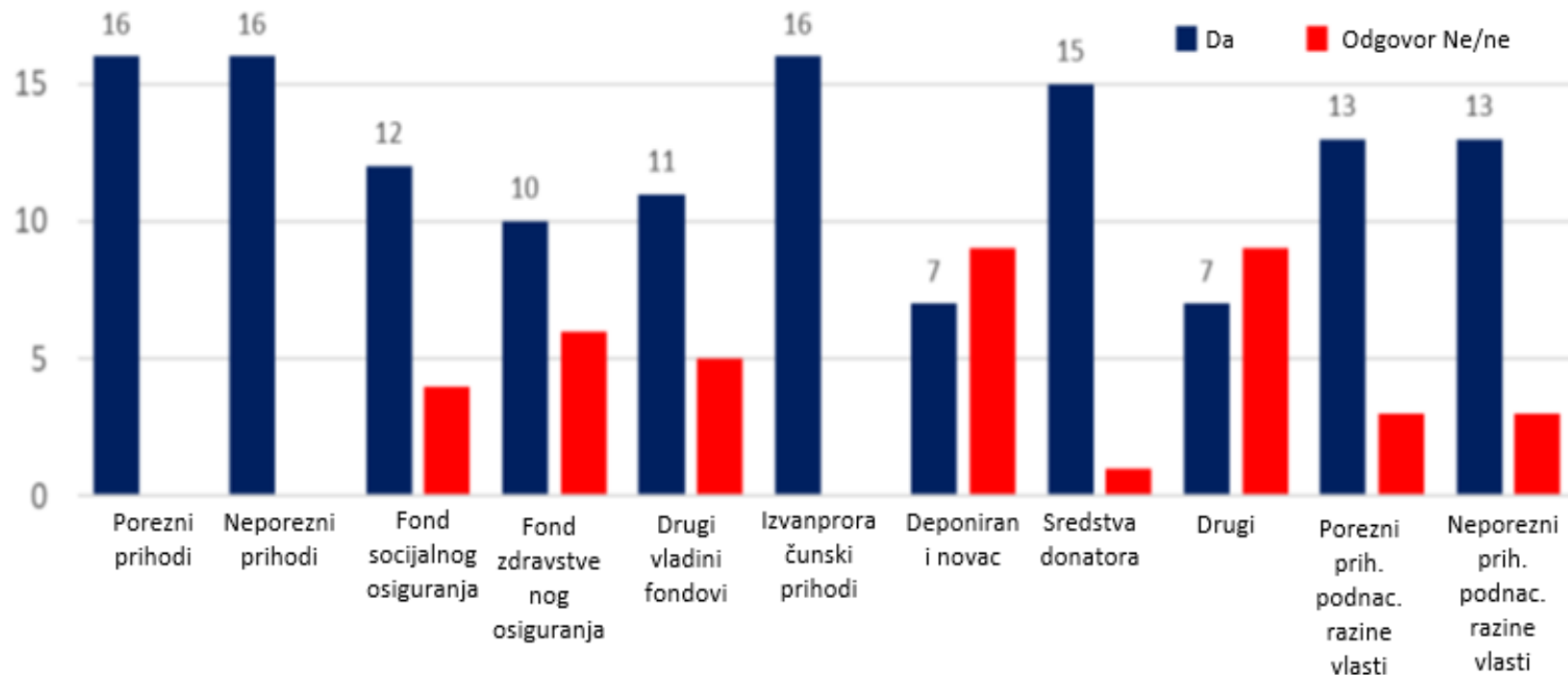
Porezni i neporezni prihodi izravno i brzo dolaze u JRR u svim zemljama

- Isto vrijedi i za porezne i neporezne prihode podnacionalnih razina vlasti u slučajevima kada one čine dio JRR-a.
- Više od polovine upotrebljava i druga sredstva čiji su primici usmjereni prema JRR-u, kao i bespovratna sredstva i zajmovi donatora. Međutim, pokrivenost je daleko od potpune.

Plaćanja se uglavnom vrše izravno s JRR-a, a ne posredstvom komercijalnih banaka

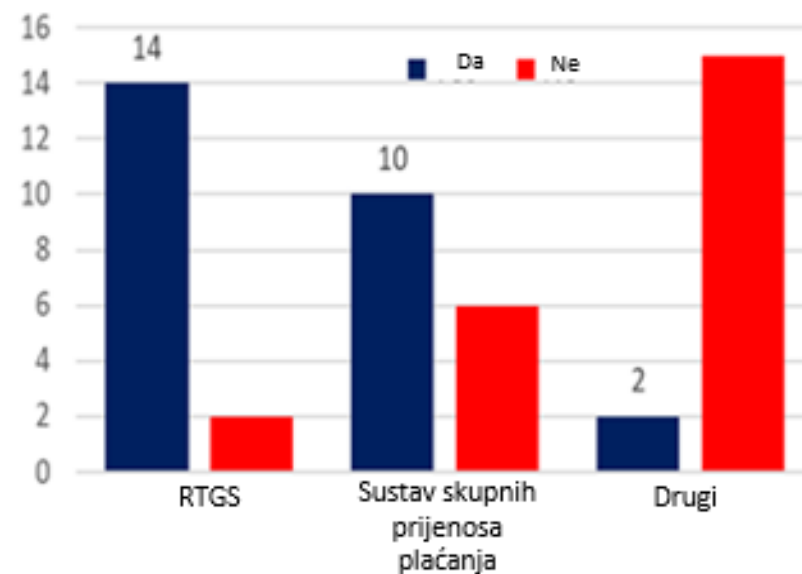
- 10/16 su članovi sustava RTGS – zapanjujuć razvoj događaja

Većina primitaka izravno teče u JRR (da/ne prema odgovorima po zemljama)



Većina zemalja ima izravan pristup bankovnim sustavima plaćanja

Prevladavaju plaćanja elektronskim putem



Postoje mogućnosti za poboljšanje

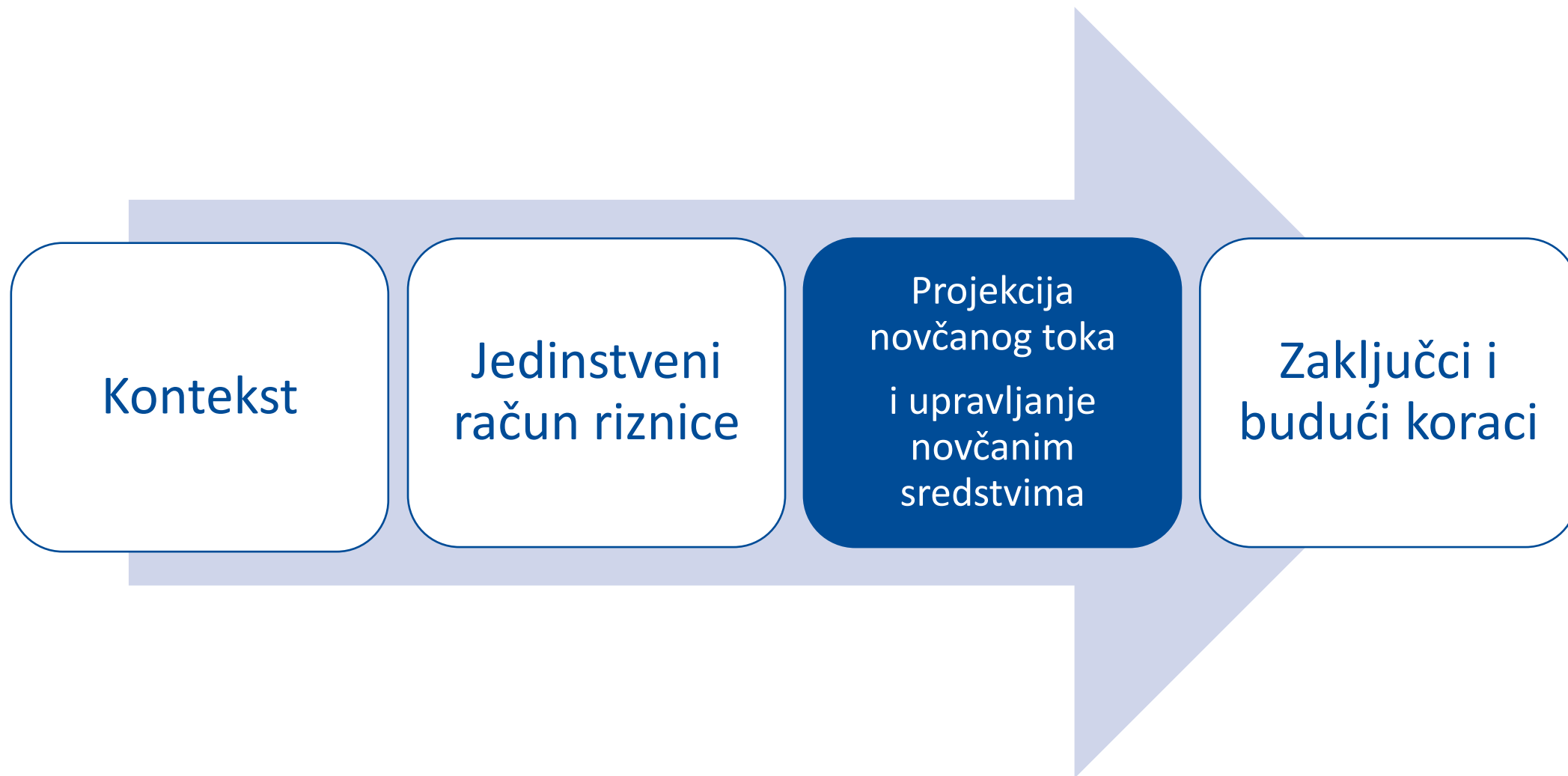
Nepotpuna pokrivenost

- Više od polovine ima i druga proračunska i izvanproračunska sredstva čiji su primici usmjereni prema JRR-u, kao i bespovratna sredstva i zajmovi donatora.
- Međutim, pokrivenost je daleko od potpune.
- Upravljanje deponiranim novcem i dalje je miješano – manje od polovine ispitanika potvrđuje čuvanje sredstava u JRR-u.

„Komerčijalni“
odnos sa
središnjom
bankom

- Gotovo svi imaju dokumentirani odnos sa svojom središnjom bankom – u većini tih slučajeva plaćaju se određene naknade.
- Samo 10 od 16 zemalja prima kamate na barem nekim gotovinskim saldima u središnjoj banci.
- Većina zemalja ostvaruje kamate niže od stope središnje banke, a manjina ostvaruje više kamate
- Sličan udio prima kamate na salda u poslovnim bankama.

Pregled



Miješana slika

Većina zemalja, njih 12 od 16, navela je da ima utvrđen opći cilj upravljanja gotovinskim sredstvima na visokoj razini.

- Ipak, neki su ciljevi loše definirani ili neprecizni
- Uglavnom se definiralo kao učinkovito podržavanje izvršavanja proračuna, a ne samo kao i učinkovita upotreba novčanih sredstava

(Samo) tri zemlje imaju službeni cilj za gotovinsku rezervu

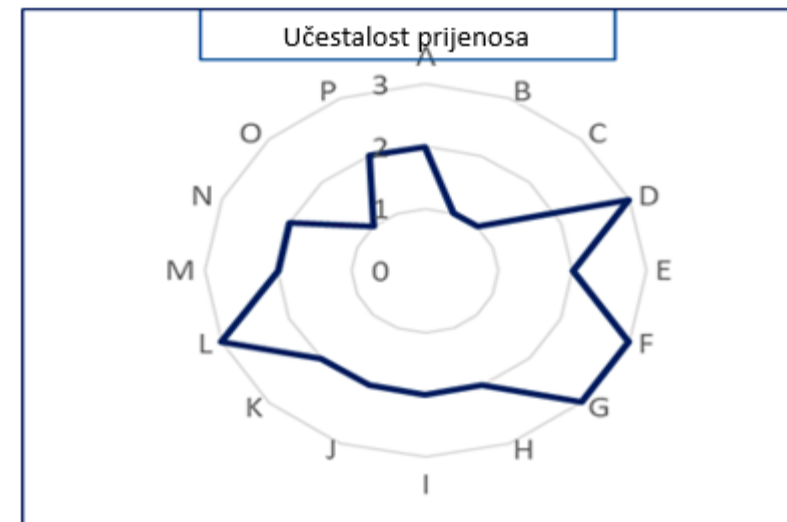
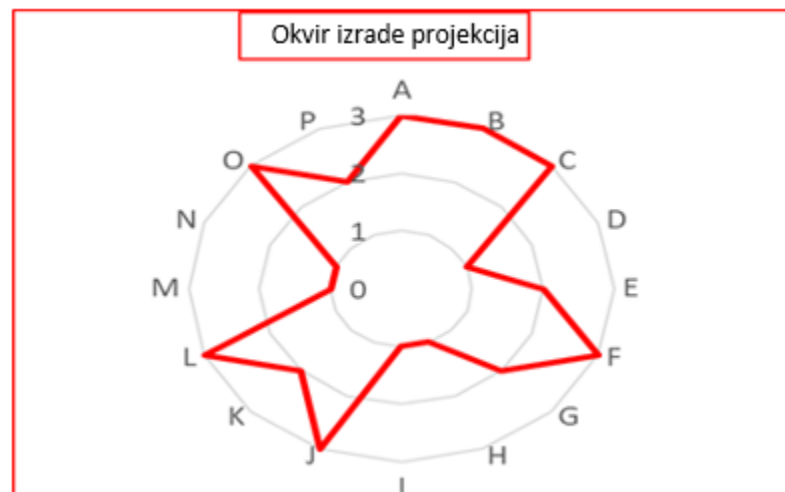
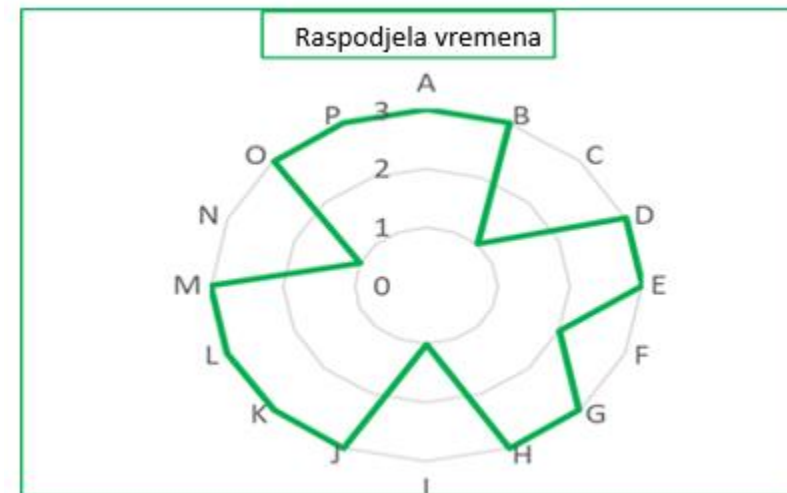
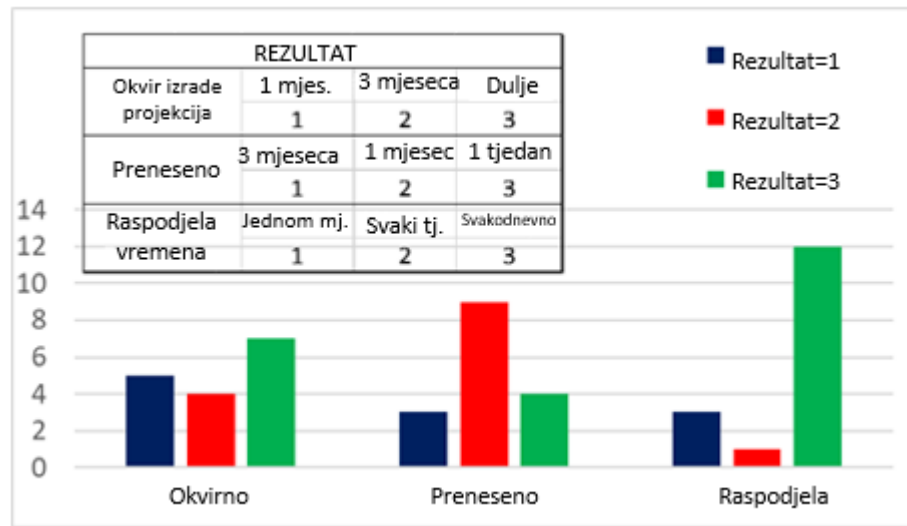
- Druge vjerojatno imaju određen cilj rezerve u praksi.
- Većina je raspolagala nekom vrstom sigurnosne mreže (npr. Raskidanje depozita pri komercijalnim bankama – nitko nije imao kreditne linije)

Sve zemlje imaju određenu mogućnost predviđanja

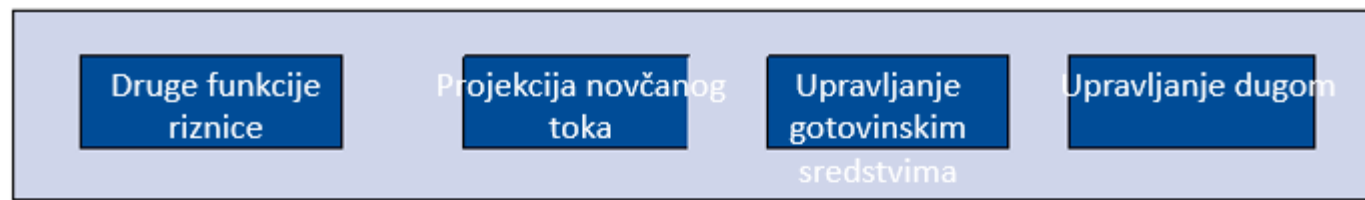
- Neke varijacije u praksi (sljedeći slajd)
- Teško je mjeriti „učinak“

Praksa predviđanja

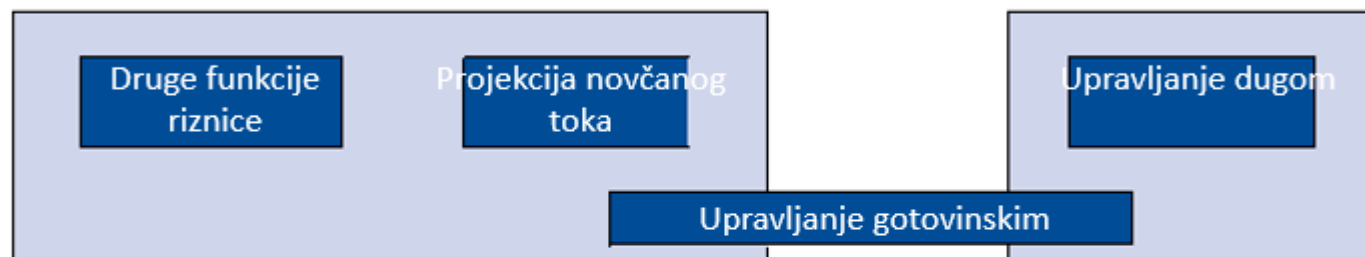
Samo 1 zemlja ima 3 boda za sve 3 dimenzije; mnogo ih ima 2 boda



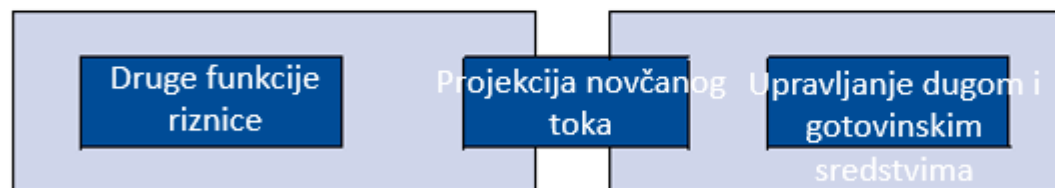
Institucionalni modeli



2 zemlje



11 zemalja – karakteristično za regiju – snažna riznica u kojoj se funkcija upravljanja dugom razvija zasebno



2 zemlje



1 država

Ograničeno aktivno upravljanje gotovinskim sredstvima:

U svim zemljama ispitanicama za izdavanje kratkoročnih (a i dugoročnih) obveznica i druge vrste zaduživanja odgovoran je odjel za upravljanje dugom ili ekvivalentna organizacijska jedinica.

- No odgovornost za vođenje varira u pogledu kratkoročnog ulaganja privremenog viška novčanih sredstava
- Pojava zabrinutosti u vezi s koordiniranom/dosljednom interakcijom s tržištima novca

Većini je zemalja sustav trezorskih zapisa dostupan kao instrument kratkoročnog zaduživanja

- Međutim, odgovori upućuju na to da ih se doživljava kao instrument za upravljanje dugom koji se redovito dodjeljuje
- Ne koristi se kao fleksibilniji instrument za upravljanje novčanim sredstvima

Suficiti gotovinskih sredstava: polovina ispitanika može polagati depozite kod središnje banke te polovina kod poslovnih banaka (pri čemu neki upotrebljavaju obje mogućnosti).

- Samo tri zemlje imaju mogućnost zaduživati se i pozajmljivati putem repo transakcija.

Jasno je da je potrebno dodatno razviti sposobnost aktivnog upravljanja gotovinskim sredstvima i služenje različitim instrumentima.

Pregled



Neki od zaključaka

Prakse se donekle razlikuju, što se i očekuje s obzirom na razlike u pravnim okvirima, institucionalnim i financijskim strukturama te administrativnim kulturama i njihovu razvoju.

Istovremeno postoji čvrsta osnova zemalja koje su razvile sposobnosti i mehanizme koji su u skladu s dobrom međunarodnom praksom.

Nekoliko je zemalja navelo nedavne reforme, uključujući širenje ili druga poboljšanja JRR-a, poboljšanja sustava plaćanja kako bi se obuhvatila elektronička ili brža obrada, te predviđanje novčanih tokova i reforme upravljanja novčanim sredstvima. Bolest COVID-19 potaknula je dodatne ili planirane promjene

Odgovori u anketi također upućuju na to da su aktivnosti Radne skupine za upravljanje gotovinskim sredstvima TCOP-a pridonijele tim postignućima u brojnim zemljama.

Pogled u budućnost

Međutim, rezultati upućuju i na to da sve zemlje i dalje u određenoj mjeri trebaju nastaviti razvijati svoje prakse, instrumente ili institucije.

Postoji jasan opseg rada u pogledu daljnje razmjene iskustava među zemljama sudionicama, pri čemu je Radna skupina i dalje izuzetno relevantna za članove.

Postoje potencijalna područja za daljnji komparativni rad i tehničku pomoć – u nastavku

Strukture i pokrivenost JRR-a

Strukture

- Različiti modeli JRR-a i plaćanja: za i protiv
 - Interna struktura (mreže, piramide)
 - Prednosti kreditnih limita, kontrola putem ISFU-a ili banaka
- Poboljšanje računovodstva i kontrole
 - Povezivanje podstruktura središnje banke u okviru JRP-a
 - Upotreba IKT-a za poboljšanje konsolidacije

Pokriće

- Proširenje na salda izvanproračunskih fondova, deponiranog novca, donora itd.
 - Zaštita potraživanja sredstava gdje je to zakonski potrebno
 - Upravljanje procesom, uključivanje unutar predviđanja
- Salda podnacionalnih vlada
 - Uključivanje ili isključivanje? Za i protiv
 - Međunarodne prakse, što to znači u praksi

Upravljanje gotovinskim sredstvima

Cilj upravljanja gotovinskim sredstvima

- Koji bi opći ciljevi upravljanja gotovinskim sredstvima „trebali” biti? Međunarodni primjeri
- Posljedice za riznice: razvoj novih funkcija i mogućnosti
- Interakcija s upravljanjem dugom: pripadajuće uloge i strukture koordinacije

Gotovinska rezerva

- Što je to, zašto nam je potrebno i prednosti formalizacije cilja
- Utvrđivanje rezerve
- Međunarodni primjeri

Ulaganje suficita gotovinskih sredstava

- Rizici i instrumenti
- Institucionalni aranžmani i procesi
- Ulaganja u praksi

Hvala!

Pitanja i komentari

Cjeloviti rezultati ankete na:

https://www.pempal.org/sites/pempal/files/2021_tsa_and_cm_in_pempal_countries_bcs.pdf