

Zajednica prakse za riznicu/trezor (TCOP) PEMPAL-a Jačanje i mjerenje učinka riznice/trezora u upravljanju gotovinom i projekcijama gotovinskih tokova

Tematski sastanak



Tirana, Albanija

4. – 6. studenoga/novembra 2024.

IZVJEŠTAJ O SKUPU



Sadržaj

Uvod i otvaranje	3
Prvi dan: Upravljanje gotovinom i projekcije gotovinskih tokova u Albaniji: postignuća i strateški prioriteti	6
Drugi dan: Mjerenje učinka upravljanja gotovinom i projekcija gotovinskih tokova	11
Treći dan: Novosti iz zemalja PEMPAL-a	16
Zaključci	19
Planovi za budućnost	20



Uvod i otvaranje

Zajednica prakse za riznicu/trezor (TCOP) PEMPAL-a održala je tematski skup o jačanju i mjerenju učinka riznice/trezora u upravljanju gotovinom i projekcijama gotovinskih tokova od 4. do 6. studenoga/novembra 2024. u Tirani u Albaniji. Glavni cilj sastanka bio je diskutirati o načinima poboljšanja i mjerenja učinka u upravljanju gotovinom i projekcijama gotovinskih tokova. Prezentacije institucije domaćina, Glavne uprave za riznicu Ministarstva financija Albanije, o nedavnim nastojanjima provedbe planova modernizacije i reforme pokrenule su tematske diskusije. Sastanak je također pružio priliku sudionicima da razmijene najnovije informacije o važnim događajima u svojim zemljama.

Sastanku je prisustvovalo više od 70 sudionika, uključujući 58 službenika iz 17 zemalja članica TCOP-a (Albanija, Armenija, Azerbajdžan, Bosna i Hercegovina, Hrvatska, Gruzija, Mađarska, Kazahstan, Kirgiska Republika, Moldova, Crna Gora, Sjeverna Makedonija, Rumunjska, Srbija, Tadžikistan, Turska i Uzbekistan), kao i predstavnici Europske unije i Veleposlanstva Švicarske Konfederacije u Albaniji. Predstavnik Međunarodnog monetarnog fonda sastanku se pridružio na daljinu.

Sastanak je organizirao tim Svjetske banke, odnosno gđa Elena Nikulina (viša stručnjakinja za javni sektor / voditeljica resursnog tima TCOP-a PEMPAL-a), gđa Elena Dobrolyubova (članica / konzultantica resursnog tima TCOP-a PEMPAL-a), g. Mark Silins (savjetnik / konzultant resursnog tima TCOP-a PEMPAL-a), g. Mike Williams (savjetnik / konzultant resursnog tima TCOP-a PEMPAL-a) i gđa Naida Čaršimamović Vukotić (članica / konzultantica resursnog tima PEMPAL-a), dok se gđa Jonida Myftiu (viša stručnjakinja za financijsko upravljanje pri tiranskom uredu Svjetske banke) timu pridružila u Tirani. Gđa Galina Kuznetsova (viša stručnjakinja za financijsko upravljanje / članica resursnog tima TCOP-a) također se pridružila na daljinu. Sekretarijat PEMPAL-a, koji uključuje gđu Tetianu Shalkivsku i gđu Mikaelu Stepanyan, pružio je logističku podršku.





Sastanak je započeo glavni tajnik Ministarstva financija Albanije **g. Beja Besmir**. Ministar financija Albanije **Njegova Ekselencija Petrit Malaj**, **g. Philipp Arnold**, zamjenik voditelja Misije pri Veleposlanstvu Švicarske Konfederacije u Albaniji i **g. Hubert Perr**, voditelj suradnje pri delegaciji EU-a u Tirani, poželjeli su dobrodošlicu sudionicima na otvorenju.

U svojem uvodnom obraćanju **Njegova Ekselencija Petrit Malaj** naglasio je iznimnu važnost jačanja upravljanja javnim financijama (PFM) za potrebe postizanja nacionalnih razvojnih ciljeva, kao i značaj programa PEMPAL-a u pružanju podrške takvim nastojanjima.



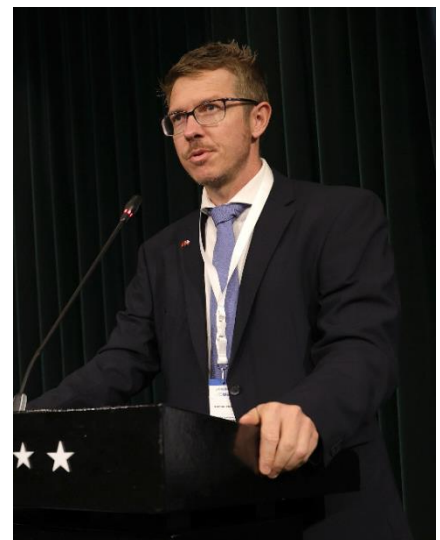
„Naš zajednički cilj poboljšanje je kvalitete upravljanja i dobrobiti građana kvalitetnim financijskim politikama i praksama... Želio bih izraziti zahvalnost programu PEMPAL-a i svim njegovim razvojnim partnerima na prilici za dijeljenje naših iskustava i naučenih lekcija na skupovima poput ovog. Također sam saznao da se trenutačna faza programa nažalost bliži kraju, stoga se stvarno nadam da će donatori nastaviti podržavati PEMPAL u budućnosti.”

P. Malaj, ministar financija Albanije

G. Philipp Arnold poželio je dobrodošlicu sudionicima u ime donatora koji podržavaju program PEMPAL-a. Naglasio je važnost programa PEMPAL-a u pogledu pružanja podrške zemljama Europe i srednje Azije s ciljem minimiziranja fiskalnih rizika, kao i ključnu ulogu dobrih praksi u području upravljanja gotovinom i projekcija gotovinskih tokova u navedenom procesu. G. Arnold također je naglasio značajan utjecaj instrumenata za učenje od kolega koje PEMPAL upotrebljava u promicanju reformi PFM-a.

„Učenje od kolega u takvim zajednicama prakse pokazalo se korisnim stručnjacima za javne financije. Dijeljenje izravnih savjeta, utvrđivanje dobrih praksi i educiranje o internacionalnim standardima i normama rezultira bolje informiranim politikama i provedenim reformama. Učenje iz iskustva drugih zemljama pomaže ojačati pristup reformama PFM-a i povećava izgleda za uspjeh. Svjedočili smo usvajanju znanja među zemljama članicama te dijeljenju strategija u području javnih financija, poboljšanju pravnih okvira i modernizaciji poslovnih procesa.”

P. Arnold, zamjenik voditelja Misije pri Veleposlanstvu



Švicarske Konfederacije u Albaniji.

U svojem uvodnom obraćanju **g. Hubert Perr** naglasio je važnost upravljanja javnim financijama i riznice u pogledu ostvarenja razvojnih ciljeva u izazovnom gospodarskom okruženju. Poboljšanje praksi upravljanja gotovinom i projekcija gotovinskih tokova prioritet je u području reformi PFM-a jer vladama pomaže smanjiti troškove zaduživanja i povećati efikasnost javne



potrošnje. G. Perr također je naglasio važnost učenja i razmjene iskustava s kolegama te je istaknuo učinak PEMPAL-a u jačanju praksi PFM-a i pružanju podrške zemljama za ostvarenje razvojnih ciljeva.



„U tako dinamičnom i izazovnom okruženju PEMPAL je instrument koji omogućuje najefikasniji i najučinkovitiji mehanizam učenja po mojem mišljenju, a to je učenje od kolega. Zato Europska unija u velikoj mjeri podržava takve inicijative.”

„Iz perspektive Europske unije odlično je vidjeti zajedništvo država članica EU-a, zemalja u procesu pristupanja EU-u i zemalja koje su vrlo značajni i važni strateški partneri Europske unije. Stoga okupljanje i međusobno učenje u navedenom kontekstu takav mehanizam uistinu čini učinkovitim.”

G. Hubert Perr, voditelj suradnje pri delegaciji EU-a u Tirani

Nakon uvodnih obraćanja **gđa Elena Dobrolyubova**, članica resursnog tima TCOP-a, predstavila je dnevni red i sudionike

sastanka.

G. Erekle Gvaladze, predsjednik Izvršnog odbora TCOP-a, iznio je kratak pregled aktivnosti Tematske skupine za upravljanje gotovinom i projekcije gotovinskih tokova od prethodnog sastanka uživo u studenome/novembru 2023. u Beču. Naglasio je da je Tematska skupina za upravljanje gotovinom i projekcije novčanih tokova najaktivnija tematska skupina u protekle tri godine (održala je jedan sastanak uživo i pet virtualnih skupova), a imala je i najveći utjecaj na razvoj riznica zemalja PEMPAL-a.

G. Gvaladze također je istaknuo da sastanak u Tirani ima poseban značaj s obzirom na to da dnevni red obuhvaća dva tematska područja: evoluciju uloge i funkcije riznice te upravljanje gotovinom. Zahvalio je domaćinima, a sudionicima zaželio uspješne diskusije.





Prvi dan: Upravljanje gotovinom i projekcije gotovinskih tokova u Albaniji: postignuća i strateški prioriteti

Prvi je dan plenarne sjednice posvećen iskustvu zemlje domaćina. **Gđa Aurela Velo**, direktorica Glavne uprave za riznicu Ministarstva financija Albanije, započela je tematski blok i iznijela pregled Sektorske strategije Albanije u području upravljanja javnim financijama za razdoblje od 2023. do 2030. (Strategija PFM-a). Naglasila je da Strategija PFM-a u Albaniji podrazumijeva ambiciozan program reformi, a njezina provedba podržava jedan od temeljnih stupova za članstvo u EU-u. Strategija je dobro koordinirana s drugim strateškim dokumentima u javnom sektoru, a riznica je odgovorna za provedbu nekoliko komponenti u okviru 4. stupa Strategije PFM-a, i to u području računovodstva i izvršenja proračuna, što se posebno odnosi na računovodstvo, upravljanje gotovinom i upravljanje imovinom.



Gđa Velo istaknula je da je prijašnja Strategija PFM-a za razdoblje od 2019. do 2022. u velikoj mjeri postigla svoje ciljeve. Međutim, tijekom njezine provedbe uočeni su pojedini izazovi koji su se uzeli u obzir prilikom sastavljanja nove Strategije PFM-a (Tablica 1.).

Tablica 1.: Provedba Strategije PFM-a za razdoblje od 2019. do 2022. u Albaniji: postignuća i izazovi iz perspektive riznice

Postignuća	Izazovi
<ul style="list-style-type: none"> • HRMIS i AGFIS integrirani su u 120 planiranih proračunskih institucija (PI-jeva); • internetski portal s elektroničkom arhivom dostupan je za 300 novih PI-jeva; • migracija podataka o osnovnim sredstvima u AGFIS-u dovršena je za dva mrežna PI-ja; • stopa zaostalih plaćanja kao postotak ukupnih rashoda manja je za 1,88 % (postignuta je ocjena A po PEFA-i, za postotke manje od 2 %); • poboljšane su projekcije likvidnosti; i • odobrena je Srednjoročna strategija upravljanja dugom za razdoblje od 2022. do 2026. 	<ul style="list-style-type: none"> • nedostatak resursa potrebnih za stjecanje licencija AGFIS-a ograničio je mogućnost uvođenja sustava u drugim PI-jevima; • kašnjenja u razvoju drugih sustava (npr. carinskih) za potrebe integracije s AGFIS-om; • izazovi u proširenju kontrola preuzetih obveza na PI-jeve koji nisu izravni korisnici AGFIS-a; • nezadovoljavajuća razina suradnje među PI-jevima u području projekcija „odozdo prema gore”; • nedostatak instrumenata za ulaganje viška salda JRR-a (gotovinskih sredstava); • definicija gotovinske rezerve ne odražava stvarnu situaciju; • složenost obračunskog principa računovodstva.

Izvor: preuzeto iz prezentacije gđe Aurele Velo

Važno je napomenuti da svaki cilj Strategije PFM-a za razdoblje od 2023. do 2030. ima konkretne mjerljive pokazatelje. U području upravljanja gotovinom cilj je povećati preciznost mjesečnih projekcija gotovinskih tokova s 88 % u 2023. na 96 % u 2026. Također se planira uvođenje



dotatnih detaljnih komponenti u projekcije priljeva i izdataka te povećanje broja upotrebljivanih instrumenata upravljanja gotovinom.

Nakon prezentacije nove Strategije PFM-a, **gđa Mimoza Pilkati**, direktorica Odjela za poslovanje riznice, **gđa Alketa Braçe**, voditeljica Jedinice za finansijsko izvještavanje i računovodstvo i **gđa Alda Gashi**, voditeljica Jedinice za upravljanje jedinstvenim računom riznice, predstavile su sveobuhvatan sustav učinka za projekcije gotovinskih tokova i upravljanje gotovinom.

U prezentaciji su istaknuta nedavna poboljšanja u upravljanju gotovinom i projekcijama gotovinskih tokova u Albaniji, koja uključuju (i) reviziju ugovora o razini usluge s Bankom Albanije s ciljem povećanja ograničenja u pogledu depozita u lokalnoj valuti, uklanjanja ograničenja u pogledu depozita u stranoj valuti i lakše provedbe *swap* transakcija; (ii) uvođenje pristupa „odozgo prema dolje” u području projekcija gotovinskih tokova; i (iii) provedbu pilot projekta za novi alat analize gotovinskih tokova (CFAT) u okviru projekcija gotovinskih tokova. Također je razvijen novi pristup utvrđivanju gotovinske rezerve. Trenutačno se gotovinska rezerva utvrđuje na temelju gotovinskih tokova (kao prosječno stanje gotovinskih tokova za trodnevnog vrhunca u mjesecu), a ubuduće je predviđena upotreba dvije gotovinske rezerve, i to:

- transakcijske gotovinske rezerve (TCB) koja se utvrđuje u iznosu do 1 % BDP-a prethodne godine; i
- sigurnosne gotovinske rezerve (SCB) koja se utvrđuje u iznosu otplate vanjskog i unutarnjeg duga za sljedeća tri mjeseca.

Albanska riznica uvela je složeni sustav pokazatelja učinka za mjerenje svih ključnih funkcija riznice, uključujući upravljanje gotovinom i projekcije gotovinskih tokova (Tablica 2.).

Tablica 2.: Pokazatelji učinka u primjeni u Albaniji za mjerenje upravljanja gotovinom i projekcije gotovinskih tokova

Ključni pokazatelji učinka za upravljanje gotovinom	Ključni pokazatelji učinka za projekcije gotovinskih tokova
- nemogućnost obrade plaćanja u AGFIS-u u odgovarajuće vrijeme (tehničke poteškoće); - nemogućnost izvršenja plaćanja u svakom bloku plaćanja u AGFIS-u (nedostatan saldo JRR-a); - gotovinski prihodi koje prikupljaju poslovne banke nisu na vrijeme preneseni u jedinstveni račun riznice (JRR) pri Središnjoj banci u skladu s bilateralnim sporazumom s bankarskim sustavom (na dnevnoj osnovi); - odbijena plaćanja s greškama iz bankarskog sustava.	- pravovremeni prijenos višegodišnjih obveza u sljedeću proračunsku godinu; - neprecizna projekcija dnevnih gotovinskih tokova zbog nedostatne gotovinske likvidnosti za potrebe plaćanja; - broj i iznos (valuta) iz revizija mjesečnog plana gotovinskih sredstava resornih ministarstava ne poštuju ograničenja gotovinskih sredstava; - vrijeme najave plaćanja velikih iznosa resornih ministarstava.

Izvor: preuzeto iz prezentacije gđe Mimoze Pilkati.

G. Jonas Frank, regionalni savjetnik za upravljanje javnim financijama pri Međunarodnom monetarnom fondu, sastanku se pridružio na daljinu kao diskutant i iznio ključne lekcije naučene iz iskustva Albanije u području modernizacije praksi upravljanja gotovinom i projekcija gotovinskih tokova.



- Ulaganje u projekcije gotovinskih tokova vrlo je korisno jer se time gradi temelj za donošenje odluka u neizvjesnim okolnostima. Tromjesečni okvir projekcija gotovinskih tokova koji se upotrebljava u Albaniji uvjerljiv je i mogle bi ga razmotriti druge zemlje.
- Nakon razumnog vremenskog razdoblja primjene pristupa „odozgo prema dolje” u projekcijama gotovinskih tokova, isti bi trebalo upotpuniti projekcijama „odozdo prema gore”. Albanija je toj problematici pristupila strateški, provedbom pilot projekta u nekoliko odabranih proračunskih institucija prije potpune provedbe.
- Kvalitetu upravljanja gotovinom moguće je poboljšati s pomoću pokazatelja učinka i utvrđivanjem budućih gotovinskih potreba u fazi obvezivanja.
- Intenzivna interakcija između funkcija u područjima upravljanja gotovinom i upravljanja dugom, uključujući na razini tehničkog odbora, temelj je za upotrebu alata za aktivnije upravljanje gotovinom.
- Funkcije riznice temelj su upravljanja, a Albanija je dobar primjer naglašavanja uloge riznice u Strategiji PFM-a.

Tematski blok iskustva Albanije zaključila je **gđa Kesjana Halili**, direktorica Glavne uprave za upravljanje dugom, koja je objasnila albanski pristup interakciji funkcija u područjima upravljanja gotovinom i upravljanja dugom. Ukupno gledajući, u Albaniji se bilježi trend opadanja javnog duga: omjer duga i BDP-a smanjio se s 74,5 % u 2021. na 58,9 % u 2023., a očekuje se daljnji pad do kraja 2024. Sav domaći dug izdaje se po fiksnim stopama, a prosječan rok dospjeća povećao se. Kvalitetnu interakciju funkcija u područjima upravljanja gotovinom i upravljanja dugom važno je uspostaviti zbog sljedećih razloga:

- **otplata duga:** redovite otplate duga (s osnove kamate i glavnice) utječu na dostupne gotovinske tokove i likvidnost;
- **vremenski okvir zaduživanja:** vrijeme izdavanja novog duga može utjecati na upravljanje gotovinom zbog mogućih velikih priljeva ili odljeva gotovine;
- **upravljanje likvidnošću:** učinkovito upravljanje gotovinom pomaže osigurati pravovremeno ispunjavanje dužničkih obveza, čime se smanjuje potreba za skupim izvanrednim zaduživanjem;
- **upotreba viška gotovinskih sredstava:** efikasnim upravljanjem gotovinom može se optimizirati upotreba viška sredstava, čime se potencijalno smanjuje potreba za izdavanjem novog duga.

U Albaniji je uvedena praksa redovite komunikacije odjela za upravljanje dugom i upravljanje gotovinom. Odbor za upravljanje dugom i likvidnošću osnovan 2017. godine učinkovit je mehanizam koordinacije donošenja odluka (Tekstni okvir 1.).



Box 1: Debt and Liquidity Management Committee in Albania

The Debt and Liquidity Management Committee in Albania was established by the order of the Minister of Finance no. 4 dated 13.01.2017. It is chaired by the Deputy Minister responsible for debt management and budget execution issues, as well as co-chaired by the Secretary General of MoF. The members of the committee are the heads of MoF departments on budget, debt, treasury, fiscal and macroeconomic issues, borrowing, and treasury operations, as well as the Central Bank representatives.

Committee meetings are held every month and the main issues for discussion are focused on:

- flows and liquidity situation for the current month and forecast for the next period,
- borrowing progress in the Internal Market, reporting and expectations for borrowing in the coming periods, and
- other issues related to liquidity and debt management.

The decisions taken are mainly related to the approval of the issuance calendars of government securities in the internal market.

Nakon prezentacije domaćina, sudionici su za stolovima diskutirali o iskustvu Albanije. Sljedeći su aspekti iskustva Albanije istaknuti kao posebno zanimljivi i relevantni:

- impresivan sustav strateškog planiranja;
- visoka razine automatizacije, uključujući integraciju AGFIS-a s ostalim sustavima i sustav e-arhive u drugim institucijama;
- kontrola rashoda za sve institucije s pripadajućim sankcijama;
- praksa prethodne najave plaćanja velikih iznosa proračunskih institucija;
- značajan napredak u smanjenju zaostalih plaćanja s naslova rashoda;
- primjena raznih scenarija projekcija gotovinskih tokova;
- praksa pripreme tromjesečnih projekcija i njihovo redovito ažuriranje;
- koordinacija upravljanja dugom i upravljanja gotovinom, uključujući rad Odbora za upravljanje dugom i likvidnošću;
- politika zamjene vanjskog duga unutarnjim dugom;
- pravno definiranje maksimalnog iznosa salda JRR-a;
- praksa mjerenja učinka osoblja riznice na pojedinačnoj razini; i
- značajna pažnja posvećena edukaciji osoblja.

Sudionici su u kontekstu ambicioznog plana daljnjih reformi u Albaniji dali brojne preporuke za razmatranje s ciljem daljnjeg razvoja praksi upravljanja gotovinom i projekcija gotovinskih tokova u zemlji domaćinu:

- daljnje poticanje pristupa „odozdo prema gore” u projekcijama gotovinskih tokova;
- širenje izravnog pristupa AGFIS-u (u mjeri u kojoj je to moguće);
- povezivanje veličine gotovinske rezerve s makroekonomskim pokazateljima (npr. BDP-om); i
- uvođenje alata za aktivnije upravljanje gotovinom, uključujući privremeni plasman neiskorištenog salda JRR-a u poslovnim bankama.



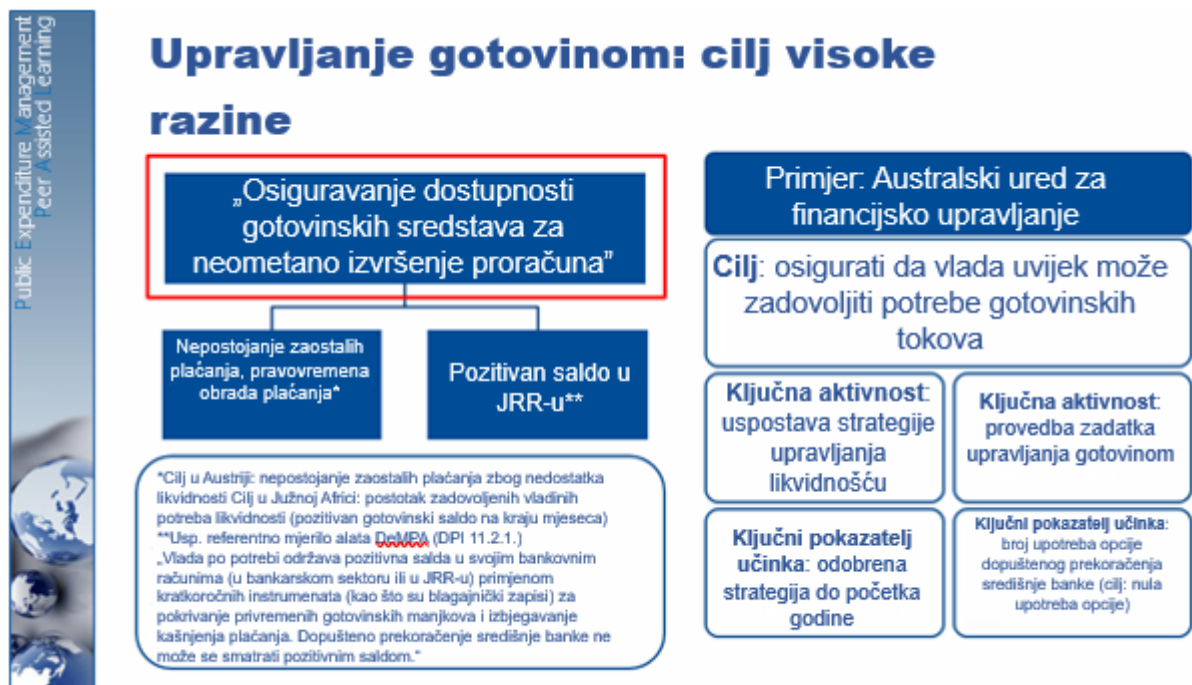
Ukupno gledajući, riznica Albanije u svojim je prezentacijama zabilježila značajan napredak svojih praksa tijekom prethodnih godina. Snažan strateški fokus i kontinuirano mjerenje učinka pomoglo je riznici Albanije smanjiti stanje zaostalih plaćanja, uvesti prakse izrade projekcija tri mjeseca unaprijed, ojačati koordinaciju funkcija u područjima upravljanja gotovinom i upravljanja dugom te napredovati u odnosima sa Središnjom bankom Albanije. Nekoliko pitanja zahtijeva dodatnu pozornost, uključujući daljnji razvoj praksa za projekcije gotovinskih tokova „odozdo prema gore”, razvoj gotovinske rezerve, suradnja sa Središnjom bankom i izgradnja aktivnih kapaciteta za upravljanje gotovinom.



Drugi dan: Mjerenje učinka upravljanja gotovinom i projekcija gotovinskih tokova

Glavna tema drugog dana sastanka bila je mjerenje učinka upravljanja gotovinom i projekcija gotovinskih tokova. Kako bi odredio okvir diskusija, g. Mike Williams predstavio je pristupe dizajniranju ključnih pokazatelja učinka u području upravljanja gotovinom i diskutirao o izazovima povezanim s odabirom i mjerenjem ključnih pokazatelja učinka. Ključni pokazatelji učinka mjerljive su vrijednosti koje pokazuju napredak ka ključnom cilju. Oni pomažu ocijeniti i priopćiti podatke o učinku, a rukovodstvu su korisni za utvrđivanje područja za poboljšanje. Dizajn uravnoteženog sustava ključnih pokazatelja učinka koji s jedne strane pruža sve potrebne informacije potrebne u procesu donošenja odluka, a s druge strane nije presložen uvijek predstavlja izazov. Trendovi u vrijednostima ključnih pokazatelja učinka često su važniji od apsolutnih vrijednosti.

U području upravljanja gotovinom i projekcija gotovinskih tokova ključni pokazatelji učinka mogu biti usmjereni na četiri područja. Ključni pokazatelji učinka u području upravljanja gotovinom prvenstveno moraju odražavati ciljeve visoke razine usmjerene na osiguranje gotovinskih sredstava kojima se omogućuje neometano izvršenje proračuna. U tom je pogledu moguće primijeniti nekoliko ključnih pokazatelja učinka, kao što su nepostojanje zaostalih plaćanja, pravovremena obrada plaćanja, pozitivni saldo JRR-a ili učestalost upotrebe opcije dopuštenog prekoračenja središnje banke (Slika 1.).



Slika 1.: Mjerenje cilja visoke razine upravljanja gotovinom

Međutim, cilj visoke razine nije sam po sebi dostatno mjerilo efikasnosti i učinkovitosti aktivnosti upravljanja gotovinom, stoga se preporučuje razmotriti ključne pokazatelje učinka, kojima bi se



mogao mjeriti učinak sastavnih stupova upravljanja gotovinom, odnosno JRR-a, projekcija gotovinskih tokova i aktivnog upravljanja gotovinom. G. Williams istaknuo je da, iako se pojedinim internacionalnim referentnim mjerilima pokušavaju izmjeriti različiti aspekti JRR-a, ona su također bitno ograničena. Primjerice, pokazatelj 21.1 PEFA-e namijenjen je mjerenju obuhvata JRR-a, no primjenjuje se samo na razini središnje države i ne naglašava u dovoljnoj mjeri važnost mogućnosti zamjene svih salda, npr. uključujući izvanproračunske fondove. Pokazatelj 21.1 PEFA-e usredotočen je na procese projekcija gotovinskih tokova, s posebnim naglaskom na učestalosti projekcija; međutim, ne bavi se pitanjem njihove kvalitete ni preciznosti. Mjerenje aktivnog učinka upravljanja gotovinom predstavlja još veći izazov jer, iako se iznos odstupanja od službene gotovinske rezerve može izmjeriti, također je važno uzeti u obzir troškove održavanja ciljanog iznosa gotovinske rezerve. Navedeni izazov potencijalno se može premostiti usporedbom stvarnih neto prihoda iz gotovinskih viškova (umanjenih za trošak privremenog zaduživanja) sa strategijom ne poduzimanja radnji. Naposljetku, G. Williams istaknuo je da primjena ključnih pokazatelja učinka u kontekstu riznice nije ograničena na funkcije upravljanja gotovinom, već se može razmotriti u okviru drugih funkcija, kao što su autorizacija i obrada plaćanja, računovodstvo i izvještavanje, digitizacija i upravljanje ljudskim potencijalima.

Nakon stručne prezentacije izloženo je nekoliko slučajeva zemalja PEMPAL-a u kontekstu primjene ključnih pokazatelja učinka za potrebe mjerenja učinka upravljanja gotovinom i projekcija gotovinskih tokova te je vođena diskusija o tom pitanju. **G. Bariş Can, zamjenik glavnog direktora Opće uprave za javne financije Ministarstva riznice i financija Turske**, predstavio je iskustvo Turske u mjerenju učinka upravljanja gotovinom. Turska se koristi složenim sustavom u mjerenju učinka upravljanja gotovinom: 17 ključnih pokazatelja učinka primjenjuje se u različitoj mjeri na mjerenje projekcija gotovinskih tokova, sustava JRR-a, upravljanja gotovinom i izvještavanja (Tablica 3.). Većina ključnih pokazatelja učinka mjeri se na dnevnoj osnovi, čime se podržava proces donošenja odluka. Iako su pojedini ključni pokazatelji učinka formalizirani u strateškim dokumentima, drugi se upotrebljavaju samo za interne potrebe upravljanja.

Tablica 3.: Ključni pokazatelji učinka za mjerenje učinka upravljanja gotovinom u Turskoj

Područje	Ključni pokazatelji učinka	Ciljne vrijednosti
Projekcije novčanih tokova	Odstupanje od projekcije dnevnog gotovinskog salda	<0,5 %
	Odstupanje od projekcije mjesečnog prihoda	<4 %
	Odstupanje od projekcije mjesečnog rashoda	<3 %
	Odstupanje od mjesečnog gotovinskog salda	ne premašuje prag X
Sustav JRR-a	Obuhvat novog JRR-a* (broj institucija)	određeno zakonom
	Efikasnost funkcije JRR-a	uspostava potpuno razvijenog JRR-a
	Rashodi u JRR-u / ukupni rashodi	>95 % CG-a**, >85 % GG-a**
	Prihodi u JRR-u / ukupni prihodi	>99 % CG-a**, >85 % GG-a**
	Postotak gotovinskog salda u novom JRR-u koji se upotrebljava kao gotovinska rezerva	70 %
Upravljanje gotovinom	Nepodudarnost između nekamatnih rashoda na obračunskoj osnovi i na gotovinskoj osnovi (% BDP-a)	<0,5 %

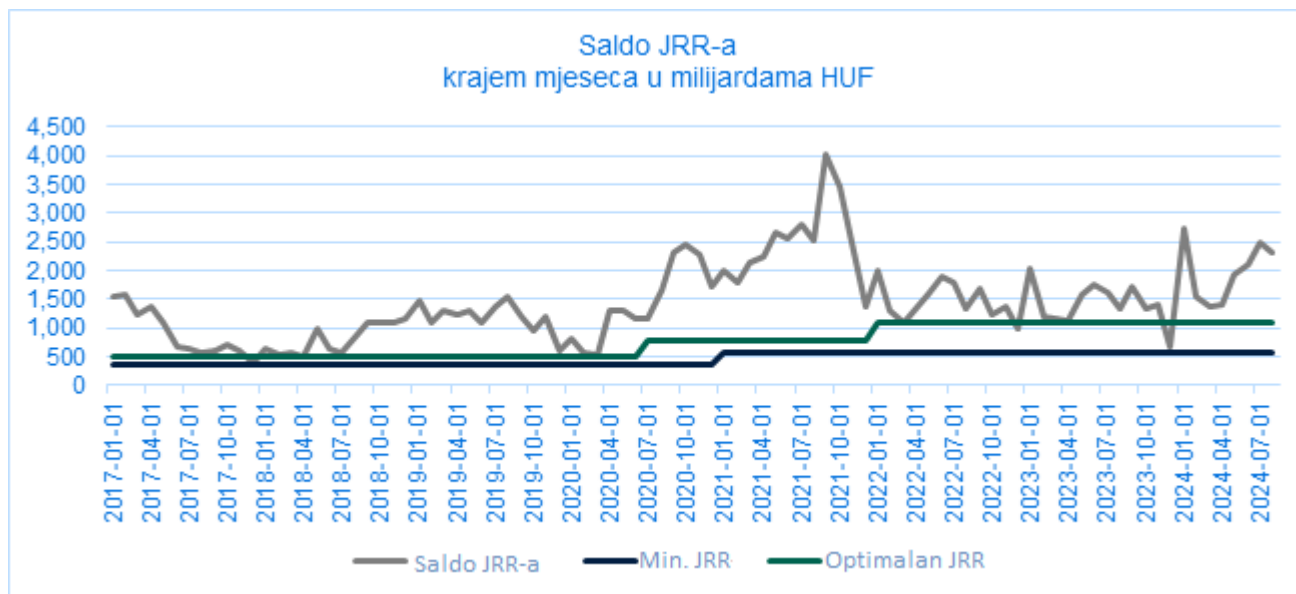


	Postotak zaostalih plaćanja s naslova rashoda	<3,5 %
	Transakcijski troškovi / rashodi	<0,025 %
	Stopa rentabilnosti na gotovinske zalihe	približno iznos tržišne stope rentabilnosti
	Efikasnost u sustavu za prikupljanje zahtjeva za gotovinskim sredstvima	100 %
Izveštavanje	Podnošenje izvještaja o gotovinskim sredstvima riznice	dvaput dnevno
	Izveštavanje o godišnjim projekcijama gotovinskih tokova i procjeni gotovinskog salda	svakodnevno
	Izveštavanje o raspodjeli financijskih resursa institucija	svaki tjedan

* prošireni JRR, ** CG – središnja država, GG – opća država

Izvor: preuzeto iz prezentacije g. Bariša Cana

Pristup Mađarske upravljanju gotovinom i mjerenju učinka upravljanja gotovinom predstavio je **g. András Réz**. U Mađarskoj se primjenjuju dva ključna pokazatelja učinka u mjerenju učinka upravljanja gotovinom: minimalni i optimalni saldo JRR-a. Minimalna razina obvezujuće je referentno mjerilo, što znači da mađarska agencija za upravljanje dugom ÁKK pokreće zaduživanje u obliku dodatnih gotovinskih sredstava ako ista nije dosegnuta. Nepridržavanje minimalne razine obično odražava kratkotrajne pogreške u projekcijama za proračunske rashode velikih iznosa, pri čemu su repo transakcije ograničene zbog nedovoljne tržišne potražnje. Optimalan saldo nije obvezujući i preporučuje ga se dosegnuti samo ako je trošak istoga prihvatljiv. Salda JRR-a krajem mjeseca većinom premašuju optimalnu razinu (Slika 2.).



Slika 2.: Ispunjavanje zahtjeva minimalnog i optimalnog salda JRR-a u Mađarskoj

Prezentacija **gđe Danke Mihaljević, voditeljice sektora pri Ministarstvu financija Republike Hrvatske**, bila je usredotočena na mjerenje učinka upravljanja gotovinom, kao i na šira pitanja uloge riznice i obuhvata JRR-a u Republici Hrvatskoj. S obzirom na visoku razinu autonomije lokalne razine vlasti, u Hrvatskoj se JRR dijeli na dvije razine, pri čemu državna riznica ima ograničenu kontrolu nad gotovinskim saldima tijela lokalne razine vlasti. Na razini središnje



države obuhvat riznice značajno se razvio od uspostave JRR-a 2001. godine (Slika 3.). JRR je tako 2023. godine sadržavao 98 % prihoda i primitaka središnje države te rashoda i izdataka središnje države.



Slika 3.: Razvoj JRR-a u Republici Hrvatskoj

Gđa Yeva Grigoryan, stručnjakinja Odjela za upravljanje javnim dugom, i gđa Anzhelika Stepanyan, glavna stručnjakinja Odjela za upravljanje javnim dugom Ministarstva financija Armenija, podijelile su iskustva Armenije¹. U Armeniji je funkcija upravljanja gotovinom usko povezana s funkcijom upravljanja dugom. Stabilizacijski račun upotrebljava se kako bi se omogućilo neometano izvršenje proračuna, a usto je uspostavljena službena gotovinska rezerva u iznosu od otprilike 0,1 % BDP-a. Međutim, utvrđeno je nekoliko izazova: depoziti u Središnjoj banci Armenije (CBA) jedini su dostupni instrumenti za plasman privremenih fondova, a za dnevna gotovinska salda JRR-a ne plaća se naknada). Pojedine vladine agencije svoje zahtjeve za gotovinskim sredstvima dostavljaju neredovito, no ne postoji službena obveza dostave informacija „odozdo prema gore”, a promjene u izvršenju proračuna česte su.

Gđa Elena Dobrolyubova, članica resursnog tima TCOP-a, predstavila je privremene rezultate ankete o mjerenju učinka u poslovanju riznice u zemljama PEMPAL-a. Navela je da se trenutačno primjenjuju razne prakse: nekoliko zemalja služi se naprednim sustavima mjerenja učinkovitosti (Turska, Albanija), pojedine zemlje selektivno primjenjuju ključne pokazatelje učinka u konkretne svrhe (Kirgiska Republika) ili na konkretnoj razini (Kazahstan), druge zemlje koriste se ključnim pokazateljima učinka u mjerenju aktivnosti projekata/reformi (Hrvatska), neke zemlje upotrebljavaju ključne pokazatelje učinka samo za mjerenje procesa (Moldova, Kazahstan, Uzbekistan), dok ih neke uopće ne upotrebljavaju (ili nisu formalizirale upotrebu istih). Pojedine

¹ Prezentacija predstavnica Odjela za upravljanje javnim dugom Ministarstva financija Armenije bila je dio tematskog bloka Novosti iz zemalja PEMPAL-a, a održana je drugog dana zbog organizacijskih razloga.



zemlje redovito mjere ključne pokazatelje učinka (na dnevnoj ili tjednoj osnovi), čime se omogućuje primjena podataka o učinku u donošenju odluka u okviru upravljanja. Međutim, većina zemalja izrazila je interes za učenje o iskustvima drugih zemalja u području ključnih pokazatelja učinka. Nakon dodatnih pojašnjenja zainteresiranih zemalja finalizacija rezultata ankete isplanirana je za početak 2025.

Primarni cilj narednih diskusija u skupinama bio je testiranje pokazatelja učinka koje je resursni tim predložio za mjerenje raznih aspekata učinka upravljanja gotovinom i projekcija gotovinskih tokova, priopćenje rezultata samoprocjene i diskutiranje o širem rasponu mogućnosti mjerenja učinka upravljanja gotovinom.

Kako bi se izmjerio učinak visoke razine upravljanja gotovinom, od zemalja je zatraženo izvještavanje o postotku od ukupnog iznosa dospjelih mjesečnih plaćanja neizvršenih na datum dospijeca (zbog nedostatka likvidnosti) te omjeru dospjelih predujmova ili drugih zaduživanja pri središnjoj banci i ukupnih mjesečnih rashoda.

Iz diskusije smo doznali da se manjina zemalja suočavala s kašnjenjem u plaćanjima zbog nedostatka likvidnosti, a nijedna zemlja članica TCOP-a nije se zaduživala pri središnjoj banci (u pojedinim zemljama, kao što su države članice EU-a i Turska, navedena je praksa protuzakonita). Također je istaknuto da primjena prvog pokazatelja nije u potpunosti usporediva među različitim zemljama jer postoje varijacije u određivanju datuma dospijeca². Neke zemlje naglasile su da dobra platna disciplina navedeni pokazatelj potencijalno čini nerelevantnim, no resursni tim objasnio je da je isti posuđen od zemlje članice OECD-a, odnosno Austrije, i da se kontinuirano održavanje nulte razine kašnjenja pokazalo dobrim mjerilom učinka upravljanja gotovinom u skladu s njezinim ciljevima visoke razine.

Kako bi izmjerili obuhvat JRR-a, sudionici su procijenili postotak ukupnih salda opće države u JRR-u koji su pod kontrolom riznice i dostupni za ispunjavanje preuzetih obveza. Iz rezultata su razvidne velike razlike u obuhvatu JRR-a, od 4,2 % u Kazahstanu³ i 10,9 % u Sjevernoj Makedoniji do 100 % u Rumunjskoj, 95,8 % u Uzbekistanu i 92,1 % u Turskoj. Navedene se razlike uglavnom mogu objasniti nemogućnošću zamjene dostatnog dijela salda opće države. U nekim slučajevima, kao što su fondovi za budućnost ili dvije razine JRR-a u Bosni i Hercegovini i Hrvatskoj, nemogućnost zamjene dobro je opravdana. Međutim, u drugim bi slučajevima bilo korisno uložiti veća nastojanja u konsolidaciju gotovinskih sredstava. Ukupno gledajući, pokazatelj se pokazao relevantnim, ali je potrebno primijeniti detaljniju metodologiju kako bi se prikupili usporedivi podaci o obuhvatu JRR-a u svim zemljama.

Kako bi izmjerile preciznost projekcija gotovinskih tokova, zemlje su procijenile pogreške u prihodima i rashodima u okviru mjesečnih projekcija, kao i neto odstupanje stvarnog od projiciranog salda JRR-a. Procijenjeni rezultati ukazuju na značajne varijacije među i unutar zemalja (Slika 4.).

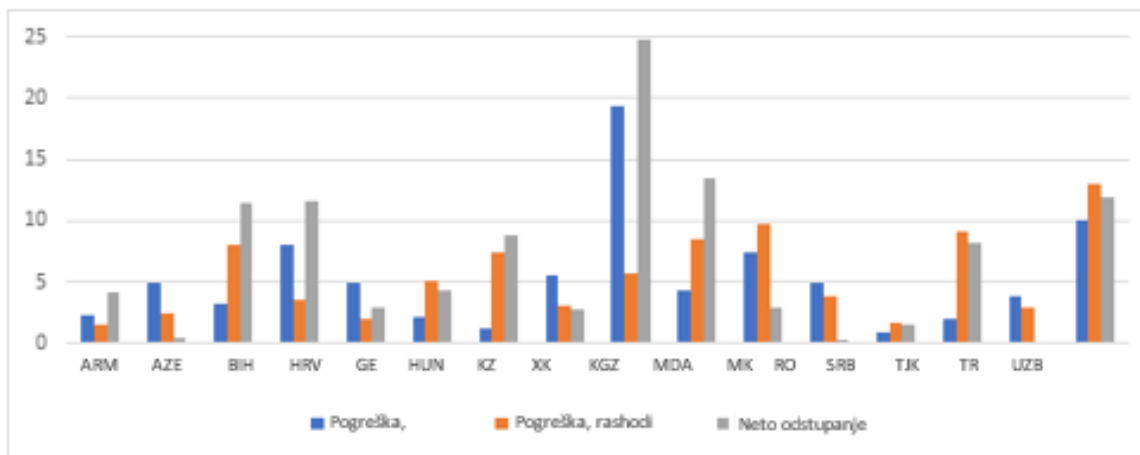
Sudionici sastanka utvrdili su pokazatelje preciznosti projekcija relevantnima za interne potrebe upravljanja i uspoređivanje. Međutim, iako pogreške u prihodima i rashodima nisu bile složene

² U pojedinim zemljama rok za izvršenje plaćanja iznosi 14 – 30 dana, a u drugima rok nije određen.

³ Salda izvanproračunskih fondova nisu zamjenjiva; međutim, navedena statistika također ne uključuje salda nacionalnih fondova koja se, kao državni fondovi posebne namjene, obično ne smatraju dijelom JRR-a.



naravi, mjerenje neto odstupanja može zahtijevati različite pristupe jer iznos istoga također odražava rezultate aktivnog upravljanja gotovinom. Sudionici su također istaknuli da su konzervativne projekcije prihoda koje izrađuje riznica manje problematične od podcjenjivanja potrebnih rashoda.



Izvor: procjene delegacija zemalja. Napomena: podaci predstavljaju prosječne vrijednosti za prethodna tri mjeseca, osim za Uzbekistan, u čijem su slučaju navedeni godišnji podaci.

Slika 4.: Preciznost projekcija gotovinskih sredstava u zemljama PEMPAL-a

Ukupno gledajući, diskusije drugog dana sudionicima su omogućile razmatranje različitih pristupa mjerenju učinka riznice. Iako u predmetnom području ne postoji jedinstveno rješenje za sve, primjena nekoliko pokazatelja i praćenje trendova umjesto apsolutnih vrijednosti omogućuje kvalitetnije mjerenje učinka i usmjeravanje napora na prioritetna područja. Preporučuje se da TCOP na temelju diskusija nastavi raditi na razvoju potencijalnih referentnih mjerila kojima bi se omogućilo uspoređivanje mjerenja učinka riznice u upravljanju gotovinom i drugim područjima među zemljama.

Treći dan: Novosti iz zemalja PEMPAL-a

Treći dan sastanka bio je posvećen razmjeni novosti iz zemalja PEMPAL-a u područjima upravljanja gotovinom i projekcija gotovinskih tokova.

G. Davit Gamkrelidze, voditelj Državne riznice u Gruziji, sastanku se pridružio na daljinu i podijelio iskustva Gruzije u području razvoja praksi upravljanja gotovinom i projekcija gotovinskih tokova. Istaknuo je kako je širenjem obuhvata JRR-a u Gruziji upravljanje gotovinom postala ključna funkcija. Riznica Gruzije aktivno upravlja gotovinom plasmanom privremeno dostupnih fondova u depozite u poslovnim bankama (uz kolateral u većini slučajeva). Navedenim se pristupom osiguravaju učinkovito upravljanje viškom resursa, dodatni prihodi u središnjem proračunu i druge prednosti. Od 2017. godine ukupni dodatni prihodi premašili su brojku od 750 milijuna GEL (Slika 5.).



Također je podijelio svoje iskustvo s alatom analize gotovinskih tokova (CFAT) koji je razvio MMF (Tablica 4.) i naveo buduće planove Riznice Gruzije u pogledu primjene naprednih digitalnih tehnologija u poslovanju riznice. Očekuje se da će inicijativa primjene strojnog učenja (ML) u obradi transakcija, koja je trenutno u fazi pilot projekta, povećati omjer automatski autoriziranih transakcija na 90 %. Planirane inicijative uključuju primjenu strojnog učenja u projekcijama gotovinskih tokova, obrade prirodnog jezika (NLP) u obradi računovodstvenih podataka i poboljšanje kvalitete korisničke usluge velikim jezičnim modelima (LLM).



Slika 5.: Prednosti aktivnog upravljanja gotovinom u Gruziji

Tablica 4.: Prednosti i izazovi MMF-ova alata analize gotovinskih tokova (CFAT)

Razina	Prednosti	Izazovi
Tehnička	<ul style="list-style-type: none"> - jednostavna upotreba tablice u Excelu – sve na jednoj stranici; - makronaredbe prilagođene korisniku za lakše snalaženje; - sofisticirane formule i formati podataka; - informacije koje je jednostavno usvojiti s pomoću dijagrama i grafova; - jednostavno prilagođavanje te dodavanje redaka i stupaca. 	<ul style="list-style-type: none"> - ograničena dostupnost jezika; - <i>bugovi</i> u makronaredbama (većinom riješeni); - osjetljivost formula; - otežano značajno prilagođavanje.
Materijalna	<ul style="list-style-type: none"> - upotreba podataka za tekuću proračunsku godinu; - dostupno do prethodnih pet godina podataka o izvršenju proračuna; - omogućena dodjela pondera različitim podatkovnim točkama; - brojne mogućnosti prilagodbe na temelju stvarnog učinka. 	<ul style="list-style-type: none"> - nedostatak kredibiliteta proračunskih podataka; - ne postoje povijesni podatci; - problemi s vremenskim okvirom u pogledu prikupljanja podataka; - ne postoje institucionalni aranžmani za provedbu prilagodbi; - ne postoji poseban tim za projekcije gotovinskih tokova; - ne postoje odbori za diskusiju o rezultatima.

Izvor: preuzeto iz prezentacije g. Davita Gamkrelidzea.

Sljedeću prezentaciju održao je g. **Murodbek Atadjanov, predsjednik Povjerenstva za službu riznice Ministarstva gospodarstva i financija Uzbekistana**, koji se također pridružio na daljinu te je podijelio pristup upravljanju gotovinom i projekcijama gotovinskih tokova koji se primjenjuje u Uzbekistanu. Obuhvat JRR-a u Uzbekistanu opširan je i uključuje sve fondove opće države



(osim Fonda za obnovu i razvoj). Uzbekistan se služi gotovinskom rezervom za pokriće primarnih rashoda, a privremeno dostupne fondove plasira u poslovne banke postupcima dražbe. Strateške smjernice za budući razvoj riznice uključuju uvođenje daljnjih poboljšanja u upravljanju gotovinom temeljenih na unaprijeđenoj koordinaciji i primjeni tehnologija poslovne inteligencije (PI) (Slika 6.), nastavak digitizacije poslovanja riznice (npr. digitizacijom transakcijskih razmjena inozemne valute i internih poslovnih procesa) i primjena analize rizika u kontroli riznice.



Slika 6. – Planirana upotreba PI-ja u poslovanju riznice u Uzbekistanu

G. Bogdan Teju, stručnjak Jedinice za izvođače radova pri Odjelu za prednji ured, i g. Romeo Dumitru, viši konzultant Ministarstva financija Rumunjske, podijelili su svoja iskustva u područjima upravljanja gotovinom i projekcija gotovinskih tokova. U Rumunjskoj se svi prihodi i rashodi opće države uplaćuju u JRR pri Narodnoj banci Rumunjske (NBR). Za saldo JRR-a naknada se plaća kamatnom stopom jednakom kamatnoj stopi na novčani depozit NBR-a dostupan poslovnim bankama. Gotovinska rezerva koja se čuva u inozemnoj valuti u NBR-u dovoljna je za pokrivanje četiri mjeseca bruto potreba za financiranjem. Glavni instrumenti koji se upotrebljavaju u upravljanju gotovinom bilateralni su ili multilateralni depoziti u poslovnim bankama i/ili transakcijske razmjene inozemne valute. Rumunjska sudjeluje u nadmetanju za depozite kako bi privukla dodatna sredstva s tržišta ili se koristi gotovinskom rezervom kako bi pokrila privremene jazove između prihoda i rashoda.

Zaključnu prezentaciju trećeg dana održao je **g. Bariş Can** koji je podijelio iskustvo Turske u području projekcija gotovinskih tokova. Trenutačan pristup uključuje dnevne projekcije za jednomjesečno razdoblje, uzima u obzir sezonalnost te kombinira podatke „odozgo prema dolje” i „odozdo prema gore”. Kao temelj procesa izrade projekcija gotovinskih tokova provode se analiza trendova prihoda i analiza trendova rashoda. Analiza trendova rashoda i usporedba



obrazaca rashoda u sličnim institucijama pomaže u procjeni kvalitete zahtjeva za gotovinskim sredstvima koje podnose proračunski korisnici i pruža osnovu za njihovu prilagodbu. Kako bi se dodatno poboljšala preciznost projekcija gotovinskih tokova, trenutačno se provodi projekt s ciljem uvođenja UI-ja u projekcije gotovinskih tokova (Tekstni okvir 2.).

Tekstni okvir 2.: Primjena UI-ja s ciljem poboljšanja projekcija gotovinskih tokova u Turskoj (tekući projekt)

Cilj: analiza povijesnih podataka o gotovinskim sredstvima i proračunu s ciljem poboljšanja budućih projekcija gotovinskih tokova s pomoću analize vremenskih serija temeljene na UI-ju. Projekt će pridonijeti izradi dosljednih projekcija gotovinskih deficita/višaka, smanjiti rizik likvidnosti i time poboljšati učinkovitost upravljanja gotovinom.

Resursi: provedeni interno uz suradnju s privatnim tehnološkim poduzećima za potrebe studija za dokaz koncepta (PoC).

Opseg rada: izrada projekcija poreznih prihoda, velikih lokalnih rashoda i rashoda za osoblje (1. faza).

Očekivano trajanje projekta: dvije godine.

Srednjoročni rezultati: primijenjeno je nekoliko algoritama i statističkih modela strojnog učenja (CatBoost, LightGBM, ARIMAX, SARIMAX, Regression i Prophet), među kojima se LightGBM pokazao

Ukupno gledajući, diskusije trećeg dana pokazale su da je jačanje upravljanja gotovinom i projekcija gotovinskih tokova i dalje prioritetna tema u zajednici. Sudionici sastanka izrazili su značajan interes za pristupe aktivnim praksama upravljanja gotovinom koje su predstavile Gruzija, Rumunjska i Uzbekistan, kojima navedene zemlje osiguravaju stalnu dostupnost sredstava za vladine potrebe, kao i dodatnih prihoda iz plasmana privremenog viška sredstava. Uvođenje novih tehnologija, uključujući UI, za potrebe poboljšanja kontrola riznice temeljenih na rizicima (kao na primjeru Gruzije) i poboljšanje kvalitete projekcija gotovinskih tokova (kao na primjeru tekućeg projekta Turske) također su vrlo relevantne teme.

Zaključci

Mark Silins i Mike Williams zaključili su tematski dnevni red sastanka.

Ukupno gledajući, diskusije tijekom sastanka pokazale su da je uska integracija pitanja razvoja riznice u ukupnu strategiju upravljanja javnim financijama, kao na primjeru Albanije, pridonijela značajnom napredovanju u područjima upravljanja gotovinom i projekcija gotovinskih tokova. Albanija također ima sveobuhvatan plan reformi u skladu s internacionalnim najboljim praksama, a sustav mjerenja učinka pomoći će zemlji da postigne ciljeve.



Iako se prakse primjene ključnih pokazatelja učinka za mjerenje učinka upravljanja gotovinom i projekcija gotovinskih tokova razlikuju među zemljama PEMPAL-a, cijela je skupina pokazala veliki interes za razvoj okvira učinka u području poslovanja riznice s ciljem unapređenja reformi upravljanja javnim financijama na nacionalnoj razini i za potrebe



internacionalnog uspoređivanja. Diskusije su pokazale da su ključni pokazatelji učinka složena tema, ali pomažu boljem usmjerenju nastojanja. Sustav nekoliko ključnih pokazatelja učinka pruža uravnoteženije informacije od primjene zasebnih pokazatelja. Iako optimalni skup ključnih pokazatelja učinka ovisi o kontekstu zemlje, razmjena iskustava među zemljama PEMPAL-a u pogledu mjerenja učinka riznice vrlo je relevantna.



Rezultati diskusija u skupinama potvrdili su da, iako je većina fondova opće države pokrivena riznicom, mogućnost zamjene i dalje je problem u mnogim zemljama, što ukazuje na potrebu za daljnjom konsolidacijom gotovinskih sredstava. Značajne pogreške u projekcijama gotovinskih tokova također ukazuju na potrebu daljnjeg rada na poboljšanju preciznosti projekcija gotovinskih tokova. Za navedene potrebe razvoj tehnika izrade projekcija i provođenje statističke analize koja podržava projekcije gotovinskih tokova (kao na primjeru Turske) obećavajuća su područja u daljnjem radu Radne skupine za upravljanje gotovinom i projekcije gotovinskih tokova TCOP-a.

Diskusije su pokazale da su prakse aktivnog upravljanja gotovinom visoki prioritet programa PEMPAL-a. Iako su predstavnici Mađarske, Rumunjske, Gruzije i Uzbekistana u svojim prezentacijama iznijeli različite pristupe aktivnom upravljanju gotovinom, neka pitanja ostaju relevantna za buduće diskusije, uključujući kompromis troškova i rizika održavanja visokog iznosa gotovinske rezerve, širenje instrumenata aktivnog upravljanja gotovinom i poboljšanje interakcije sa središnjom bankom.

Sastanak je pokazao da zemlje PEMPAL-a prednjače u provedbi novih tehnologija kao što su UI za poboljšanje kontrola riznice temeljenih na riziku (kao na primjeru Gruzije) i poboljšanju kvalitete projekcija gotovinskih tokova (kao na primjeru tekućeg projekta Turske). Ova područja inovacija u poslovanju riznice trebala bi ostati fokusna područja budućih aktivnosti TCOP-a.

Planovi za budućnost

Sastanak je završen tematskim blokom tijekom kojeg su sudionici podijelili svoje dojmove o sastanku i ideje za teme budućih tematskih skupova i materijale za stjecanje i razmjenu znanja. Sudionici su istaknuli da su tijekom svih tematskih blokova dobili korisne informacije, a među najkorisnijima istaknuli su prezentacije domaćina i predstavnika Gruzije, Mađarske, Rumunjske, Turske i Uzbekistana. Za buduće tematske skupove (uključujući virtualne) utvrdili su sljedeće teme od interesa:

- provedba ključnih pokazatelja učinka u poslovanju riznice;
- upotreba šireg opsega alata za aktivno upravljanje gotovinom;
- pristupi pokrivanju proračunskog deficita: što bi se moglo upotrijebiti osim blagajničkih zapisa;



- mjerenje i optimizacija troškova zaduživanja;
- uvođenje UI-ja u poslovanje riznice: praktična iskustva i izazovi;
- iskustvo u korištenju alata analize gotovinskih tokova (CFAT);
- upotreba različitih platnih prometa u okviru riznice;
- internacionalno iskustvo u certificiranju računovođa za rad u javnom sektoru;
- računovodstvo i izvještavanje o održivosti; monitoring rashoda i imovine u skladu s razvojnim ciljevima (ekološki i rodno osjetljivim ciljevima itd.);
- neometana integracija izvršenja javne nabave i proračuna;
- računovodstvo i izvještavanje u zemljama PEMPAL-a;
- provedba različitih vrsta kontrola u procesu izvršenja proračuna.