



Mjerenje učinka riznice u zemljama članicama PEMPAL-a: Rezultati tematske ankete

Januar 2025.

Autorska prava © 2025. TCOP PEMPAL-a

Izvešće nije službeni dokument Svjetske banke i ne predstavlja službena stajališta Svjetske banke.

Sva prava pridržana. Nijedan dio ovog dokumenta ne smije se umnožavati, prenositi ili u bilo kojem obliku distribuirati bez prethodnog pisanog dopuštenja Zajednice prakse za riznicu/trezor (TCOP-a) PEMPAL-a, izuzev za nekomercijalne svrhe dopuštene zakonom o autorskom pravu. Svaka izmjena smjernica u pogledu sporazuma o suradnji upotrijebljenih u ovom dokumentu zahtijeva citat u smislu da se upotrebljavao ovaj dokument te da su kriteriji iz njega izmijenjeni. Kontakt: Tetiana Shalkivska TCOP@pempal.org.

Molimo citirajte ovu publikaciju kao: PEMPAL (2025). *Measuring Treasury Performance in PEMPAL Countries*. PEMPAL Treasury Community of Practice. Available at: <https://www.pempal.org/knowledge-product/measuring-treasury-performance-pempal-countries-thematic-survey-results>



Secretarijat PEMPAL-a

www.pempal.org



Zajednica prakse za riznicu/trezor (TCOP)

E: TCOP@pempal.org

Sadržaj

| | |
|--|-----------|
| Akronimi i pokrate | 3 |
| Uvod | 4 |
| 1. Mjerenje učinka u zemljama PEMPAL-a: Pregled | 5 |
| 1.1. Sažetak | 5 |
| 1.2. KPI-jevi za poslovanje riznice u zemljama članicama PEMPAL-a: Razina primjene | 5 |
| 1.3. KPI-jevi za poslovanje riznice u zemljama članicama PEMPAL-a: Učestalost mjerenja | 7 |
| 1.4. KPI-jevi za poslovanje riznice: Funkcionalna područja | 8 |
| Mjerenje učinka riznice po funkcionalnim područjima Primjeri KPI-jeva | 9 |
| 2.1. Autorizacija i obrada plaćanja | 9 |
| 2.2. Upravljanje gotovinom i izrada projekcija gotovine | 10 |
| 2.3. Proračunsko i financijsko izvještavanje | 12 |
| 2.4. Druge funkcije riznice | 12 |
| Zaključci | 14 |
| Literatura | 15 |
| Dodatak: Ključni pokazatelji učinka riznice u zemljama članicama PEMPAL-a | 17 |

Slike

| | |
|---|----------|
| Slika 1. Razina primjene KPI-jeva u Državnim riznicama zemalja članica PEMPAL-a | 5 |
| Slika 2. Ključni pokazatelji učinka riznice u zemljama članicama PEMPAL-a: Učestalost mjerenja | 7 |
| Slika 3. Ključni pokazatelji učinka riznice u zemljama članicama PEMPAL-a: Funkcionalna područja | 8 |

Okviri

| | |
|--|---|
| Okvir 1. Upotreba KPI-jeva za mjerenje učinka pojedinačnih članova osoblja riznice | 6 |
| Okvir 2. Evaluacija učinka regionalnih odjela za riznicu u Kazahstanu | 6 |

Tablice

| | |
|--|----|
| Tablica 1. Učestalost mjerenja KPI-jeva prema funkcionalnom području riznice | 7 |
| Tablica 2. Ključni pokazatelji učinka za mjerenje učinka upravljanja gotovinom u Turskoj | 10 |
| Tablica 3. Mjerenje pravovremenosti i točnosti proračunskog i financijskog izvještavanja | 12 |
| Tablica A.1. KPI-jevi za autorizaciju i obradu plaćanja | 17 |
| Tablica A.2. Upravljanje gotovinom i KPI-ovi za izradu projekcija gotovine | 19 |
| Tablica A.3. Proračunsko i financijsko izvještavanje KPI-jeva | 23 |
| Tablica A.4. KPI-jevi koje upotrebljavaju državne riznice za mjerenje drugih funkcija | 26 |

Akronimi i pokrate

| | |
|---------------|---|
| AGFIS | Informacijski sustav albanske vlade za financije |
| ALL | Albanski lek |
| DeMPA | Ocjena učinka upravljanja dugom |
| MMF | Međunarodni monetarni fond |
| IPSAS | Međunarodni računovodstveni standardi za javni sektor |
| KPI | Ključni pokazatelji učinka |
| LCU | Jedinica lokalne valute |
| RM | Resorno ministarstvo |
| OECD | Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj |
| PEFA | Javni rashodi i financijska odgovornost |
| PEMPAL | Mreža za učenje uz pomoć kolega u području upravljanja javnim rashodima |
| TCOP | Zajednica prakse za riznicu/trezor |
| JRR | Jedinstveni račun riznice/trezora |

Uvod

Uspoređivanje učinka riznice u različitim zemljama predstavlja višestruke izazove, od razlika u funkcijama koje obavljaju riznice diljem svijeta do nedostatka redovnog objavljivanja statistika. Iako se brojni aspekti učinka u pogledu izvršenja proračuna odražavaju u okviru PEFA-e (PEFA, 2016.) i alata DeMPA (Svjetska banka, 2021.), te su procjene dizajnirane kao dubinski dijagnostički alati i stoga se ne provode jednom godišnje. Neki indikatori Ankete o otvorenosti proračuna odražavaju transparentnost izvještavanja o proračunu i objavljuju se svake dvije godine (IBP, 2023.), no ne obuhvaćaju druge aspekte poslovanja riznice. OECD je objavio nekoliko pokazatelja povezanih s učinkom riznice (uključujući uporabu JRR-a), no najnoviji dostupni podaci odnose se na 2018. (OECD, 2019.).

IMF je potvrdio da postoji potreba za time da se pokazateljima na razini države mjeri efikasnost upravljanja riznicom (Varea i Arosteguiberry, 2016.). Svjetska banka također je napomenula da je uvođenje pokazatelja učinka za mjerenje učinka projekcije gotovinskih sredstava područje kojem je potrebno dodatno posvetiti pozornost (Cangoz & Secunho, 2020.).

Nedostatak redovnog prikupljanja međunarodnih pokazatelja za mjerenje učinka riznice ukazuje na to da je potrebno uložiti posebne napore u oblikovanje okvira za učinak riznice. Članovi Zajednice prakse za riznicu PEMPAL-a (TCOP) ustanovili su 2024. da je mjerenje učinka riznice i upravljanje njime prioritetno tematsko područje kojim se je potrebno baviti kratkoročno i srednjoročno.

Kako bi ispunio taj zahtjev i postavio temelj za potencijalni rad na mjerenju učinka u poslovanju riznice, resursni tim TCOP-a proveo je *Tematsku anketu o mjerenju učinka u poslovanju riznice* od rujna/ septembra do studenoga/novembra 2024. Cilj ankete bio je dobiti pregled trenutačnih praksi i olakšati učenje od kolega u regiji. U anketi je sudjelovalo 17 zemalja članica TCOP-a i njezini su preliminarni rezultati predstavljeni na tematskom sastanku TCOP-a u studenome/novembru 2024. u Tirani, Albanija.¹ Nakon diskusije u Tirani, nekoliko je zemalja podijelilo dodatne informacije o svojim praksama mjerenja učinka.

Ovaj izvještaj pruža pregled ključnih pokazatelja učinka (KPI-jeva) koji se upotrebljavaju u nacionalnim riznicama zemalja PEMPAL-a te iznosi sažetak zaključaka tematske ankete. Izvještaj je izradila Elena Dobrolyubova, članica resursnog tima TCOP-a pod nadzorom Elene Nikuline, voditeljice resursnog tima TCOP-a. Mark Silins i Mike Williams, tematski savjetnici resursnog tima TCOP-a, pridonijeli su korisnim komentarima na anketni upitnik i rezultate analize podataka. Resursni tim TCOP-a želi zahvaliti predstavnicima svih zemalja članica TCOP-a koje su odgovorile na anketu, tj. Albaniji, Armeniji, Azerbajdžanu, Bosni i Hercegovini, Hrvatskoj, Gruziji, Mađarskoj, Kazahstanu, Kosovu, Kirgiskoj Republici, Moldovi, Sjevernoj Makedoniji, Rumunjskoj, Srbiji, Tadžikistanu, Turskoj i Uzbekistanu, na pružanju podataka i spremnosti na razmjenu iskustava s drugima.

¹ Svi materijali sa sastanka dostupni su ovdje: <https://www.pempal.org/events/pempal-tcop-thematic-meeting>.

1

Mjerenje učinka u zemljama PEMPAL-a: Pregled

1.1. Sažetak

Anketa je pokazala da se većina nacionalnih riznica u zemljama članicama TCOP-a (71 % ili 12 od 17 zemalja koje su odgovorile) koristi pokazateljima za mjerenje učinka riznice, barem u nekim funkcionalnim područjima. Riznice u Azerbajdžanu, Sjevernoj Makedoniji, Rumunjskoj, Srbiji i Tadžikistanu trenutačno ne upotrebljavaju pokazatelje učinka za mjerenje poslovanja riznice, no žele učiti iz iskustava drugih i razmišljaju o razvoju vlastitih okvira za mjerenje učinka.

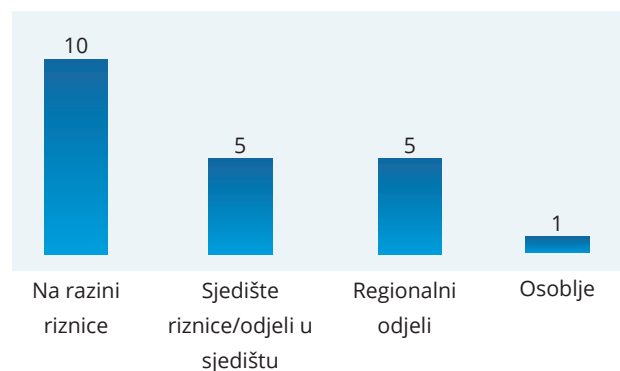
Prakse mjerenja učinka u nacionalnim riznicama značajno se razlikuju u pogledu područja koja obuhvaćaju pokazatelji, razine primjene, učestalosti mjerenja i vrsta pokazatelja koji se upotrebljavaju. Nekoliko zemalja ima napredne sustave mjerenja učinka (primjerice Turska i Albanija), neke se selektivno služe KPI-jevima za posebnu namjenu (primjerice Mađarska i Kirgiska Republika) ili na određenoj razini (Kazahstan), neke upotrebljavaju ključne pokazatelje učinka samo za mjerenje aktivnosti projekta/reforme (Hrvatska) i druge samo za mjerenje procesa (primjerice Moldova, Kazahstan i Uzbekistan).

U većini zemalja koje se koriste ključnim pokazateljima učinka za mjerenje učinka riznice, pokazatelji se izrađuju pravnim i regulatornim aktima ili internim nalogima. U nekim zemljama (poput Albanije i Hrvatske) KPI-jevi se također upotrebljavaju za mjerenje napretka u aktivnostima modernizacije riznice u skladu s referentnim vrijednostima utvrđenim u strateškim dokumentima. U nekim slučajevima uporaba KPI-jeva nije formalizirana (primjerice u Gruziji). U većini se zemalja (11 od 12) upotrebljavaju ciljne vrijednosti ili barem neki KPI-jevi.

1.2. KPI-jevi za poslovanje riznice u zemljama članicama PEMPAL-a: Razina primjene

Većina nacionalnih riznica (10 od 17) služi se KPI-jevima na razini cijele riznice, dok se pet zemalja služi KPI-jevima za mjerenje učinka samo u sjedištu središnje riznice. Pet zemalja (Albanija, Bosna i Hercegovina, Kazahstan, Moldova i Uzbekistan) koriste se KPI-jevima za osiguravanje učinka regionalnih odjela za riznicu (**Slika 1.**). Albanija je jedina zemlja koja primjenjuje KPI-jeve u mjerenju učinka pojedinačnih članova osoblja riznice (**Okvir 1.**). Pet zemalja (Albanija, Bosna i Hercegovina, Moldova, Turska i Uzbekistan) koristi se KPI-jevima za mjerenje učinka riznice na više razina.

Slika 1. Razina primjene KPI-jeva u Državnim riznicama zemalja članica PEMPAL-a



Napomena: Broj zemalja. Neke zemlje primjenjuju KPI-jeve na različitim razinama.

Okvir 1. Upotreba KPI-jeva za mjerenje učinka pojedinačnih članova osoblja riznice

U Albaniji se KPI-jevi upotrebljavaju za mjerenje učinka osoblja u različitim funkcijama riznice. KPI-jevi se prikupljaju svaki dan za obradu i autorizaciju plaćanja, usklađivanje sa zakonodavstvom radi pravovremene registracije zahtjeva za nabavu, za evidentiranje preuzetih obveza, potpisanih računa i pogrešaka u računovodstvenoj kategorizaciji. Pravovremeno usklađivanje neporeznih prihoda između riznice i jedinica opće vlade mjeri se svaki mjesec. U području upravljanja gotovinskim sredstvima svakodnevno se provodi monitoring pravovremenosti transfera novčanih prihoda s bankovnih računa na JRR te broja

plaćanja koje je odbio bankarski sustav. U području proračunskog računovodstva i izvještavanja također se provodi monitoring pravovremenosti izvještavanja i usklađivanja, netočnosti u računovodstvu i izvještavanju te drugih ljudskih pogrešaka koje su posljedica velikog radnog opterećenja.

Procjena rezultata pojedinačnih članova osoblja prema ciljevima, kako je prikazano u njihovom opisu radnog mjesta, provodi se dvaput godišnje. Također se upotrebljavaju KPI-jevi za upravljanje ljudskim potencijalima, uključujući kompetencije i obuku osoblja.

Kazahstan predstavlja još jedan zanimljiv slučaj: to je jedina zemlja u uzorku kod koje se KPI-jevi upotrebljavaju samo na razini regionalnih odjela za riznicu. Vrijedi napomenuti da je, u skladu s nedavnom

tematskom anketom TCOP-a, oko 93 % osoblja riznice u Kazahstanu zaposleno u regionalnim odjelima za riznicu (PEMPAL, 2023.). Učinak se mjeri kvartalno i stvara se ocjena regionalnog odjela riznice (**Okvir 2.**).

Okvir 2. Evaluacija učinka regionalnih odjela za riznicu u Kazahstanu²

U Kazahstanu se procjena učinka regionalnih odjela za riznicu provodi kvartalno,³ na temelju sveobuhvatnog sustava pokazatelja učinka u sljedećim područjima:

- Broj utvrđenih prekršaja i zaprimljenih dokumenata (tu ulogu provodi Riznica kao elektroničku kontrolu početne potrošačke jedinice na daljinu),
- Smanjenje rizika od povrede zakona od strane državnih subjekata, dokumenti koji nisu obrađeni i vraćeni korisnicima proračunskih sredstava,
- Poslovanje povezano s proračunskim prihodima (broj pogrešaka),
- Točnost deviznog poslovanja (broj pogrešaka),
- Usklađenost sa zahtjevima proračunskog zakonodavstva u izvršenju planova financiranja (broj nedosljednosti u planovima, pravovremeno usklađivanje i izvještavanje),³
- Učinak upravljanja gotovinskim sredstvima (broj ispravaka vrijednosti koji je utjecao na završetak dana i izvještavanje),

- Učinkovitost i pravovremenost završetka financijske godine,³
- Izvještaji u teritorijalnim granama riznice u pogledu povreda informacijske sigurnosti,
- Pridržavanje funkcionalnih procesa u modulima FMIS-a (broj prekršaja),
- Slučajevi pogrešaka u potvrđivanju podataka i dokumenata povezanih s prošlim iskustvima potencijalnih naručitelja,
- Učestalost korupcije i povreda pravila državne službe (broj slučajeva),
- Opravdane (potvrđene) pritužbe zbog djelovanja ili nedjelovanja rukovodstva ili osoblja regionalnih odjela riznice, i
- Pravna inicijativa.

Za objedinjavanje podataka i procjenu rejtinga regionalnih odjela riznice upotrebljava se ujednačena ljestvica.

² Izvor: Metodologija za provođenje ocjene evaluacije učinka odjela riznice u oblastima, gradovima na razini republike i glavnom gradu odbora za riznicu u okviru Ministarstva financija Republike Kazahstana.

³ Pokazatelji povezani sa završetkom financijske godine i godišnjim izvještajem mjere se godišnje.

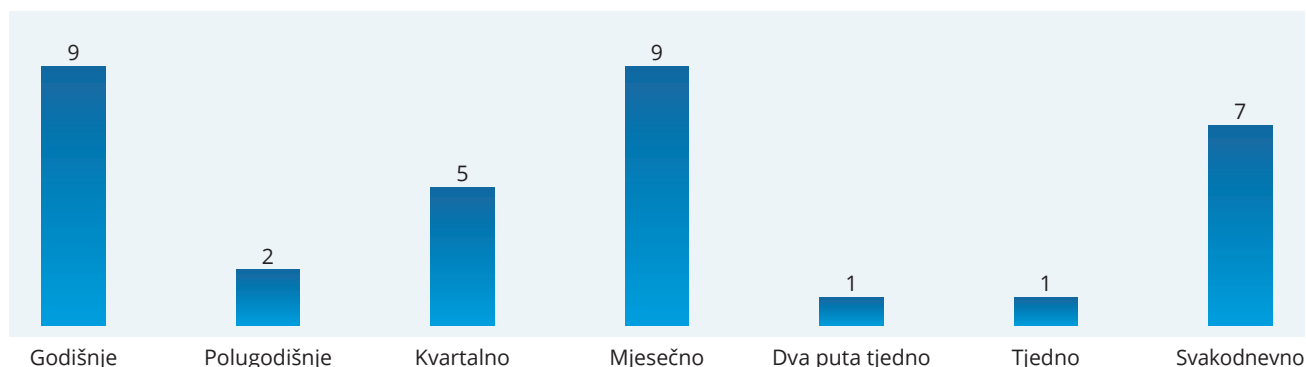
1.3. KPI-jevi za poslovanje riznice u zemljama članicama PEMPAL-a: Učestalost mjerenja

Učestalost mjerenja učinka u poslovanju riznice ovisi o prirodi KPI-jeva, te je većina zemalja članica PEMPAL-a (10 od 12 zemalja koje se koriste KPI-jevima za učinak riznice) prijavila KPI-jeve procijenjene s različitim učestalošću. Učestalost mjerenja KPI-ja ovisi o KPI-ju: pokazatelji koji se upotrebljavaju kao potpora za odluke operativnog rukovodstva (primjerice, postoji li prilika za investirati više neangažiranih sredstava ili postoji potreba za kratkoročnim zaduživanjem) temelje se na podacima koji se prikupljaju češće (svaki dan ili tjedan), dok se praćenje napretka u provedbi projekata ili reformi za modernizaciju riznice temelji

na godišnjim ili kvartalnim mjerama. Nacionalne riznice najčešće upotrebljavaju KPI-jeve koji se procjenjuju svake godine, mjeseca ili dana (**Slika 2.**).

Učestalost mjerenja učinka u poslovanju riznice ovisi o funkcionalnom području. Stoga ne iznenađuje da većina zemalja koje mjere učinak u proračunskom i financijskom izvještavanju upotrebljava godišnje mjere, a primjenjuju se i kvartalni i mjesečni KPI-jevi: mjerenje učinka sinkronizira se s učestalošću izvještavanja. U području upravljanja gotovinom također se naširoko upotrebljavaju godišnje i mjesečne mjere. Međutim, polovica zemalja koje upotrebljavaju KPI-jeve u tom području (6 od 12) također je prijavilo upotrebu KPI-jeva koji se mjere svakodnevno. Prakse mjerenja učinka svaki dan također su relevantne za autorizaciju i obradu plaćanja (**Tablica 1.**).

Slika 2. Ključni pokazatelji učinka riznice u zemljama članicama PEMPAL-a: Učestalost mjerenja



Napomena: Broj zemalja. Većina zemalja primjenjuje KPI-jeve s različitim učestalošću. Vrsta aktivnosti koja se mjeri određuje učestalost.

Tablica 1. Učestalost mjerenja KPI-jeva prema funkcionalnom području riznice

| Funkcionalna područja | % zemalja koje mjere KPI-jeve sljedećom učestalošću ⁴ | | | | | | |
|--|--|--------------|-----------|----------|-----------------|--------------|-------------|
| | Godišnje | Polugodišnje | Kvartalno | Mjesečno | Dva puta tjedno | Svaki tjedan | Svakodnevno |
| Autorizacija i obrada plaćanja | 14,3 | 14,3 | 42,9 | 28,6 | 0,0 | 0,0 | 42,9 |
| Upravljanje gotovinom i izrada projekcija gotovine | 58,3 | 8,3 | 41,7 | 58,3 | 0,0 | 8,3 | 50,0 |
| Proračunsko i financijsko izvještavanje | 75,0 | 12,5 | 50,0 | 37,5 | 12,5 | 12,5 | 25,0 |

⁴ Procijenjeno kao % ukupnog broja zemalja koje se koriste KPI-jevima koji odražavaju učinak u tom funkcionalnom području

Sveukupno se 83 % (10 od 12) zemalja članica PEMPAL-a služi KPI-jevima koji se mjere svaki mjesec ili češće. Redovitije mjerenje omogućuje izravnu uporabu informacija o učinku u donošenju odluka o rukovodstvu.

1.4. KPI-jevi za poslovanje riznice: Funkcionalna područja

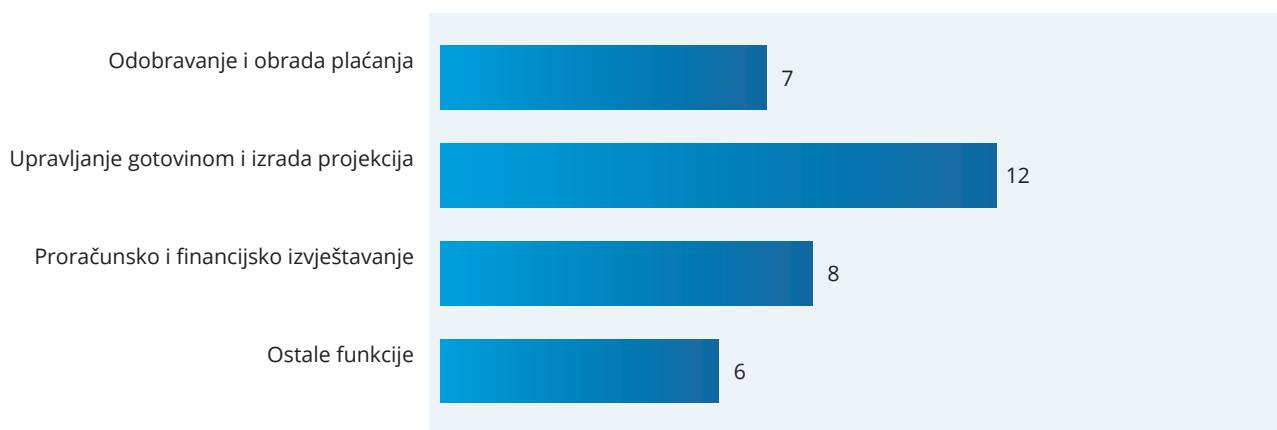
Anketa pokazuje da zemlje članice PEMPAL-a upotrebljavaju KPI-jeve za mjerenje učinka u trima funkcionalnim područjima nacionalnih riznica, kako je definirano anketnim upitnikom: autorizacija i obrada plaćanja, upravljanje gotovinom i projekcije gotovine, te proračunsko i financijsko izvještavanje. Šest zemalja (Albanija, Bosna i Hercegovina, Kazahstan, Kosovo, Moldova i Uzbekistan) koriste se KPI-jevima u svim tim trima funkcionalnim područjima.⁵ Hrvatska, Gruzija i Turska služe se KPI-jevima za mjerenje učinka riznice

u dvama od tih područja, dok su Armenija, Mađarska i Kirgiska Republika navele uporabu KPI-jeva samo za mjerenje učinka upravljanja gotovinom.

Sve zemlje koje upotrebljavaju KPI-jeve za mjerenje učinka riznice (12 od 12) mjere učinak u funkcionalnom području upravljanja gotovinom / izrade projekcija gotovine. KPI-jevi za proračunsko i financijsko izvještavanje upotrebljavaju se u osam zemalja u regiji PEMPAL-a (Albanija, Bosna i Hercegovina, Hrvatska, Kazahstan, Kosovo, Moldova, Turska i Uzbekistan), dok se KPI-jevi za autoriziranje i obradu plaćanja upotrebljavaju u sedam zemalja u regiji PEMPAL-a (Albanija, Bosna i Hercegovina, Gruzija, Kazahstan, Kosovo, Moldova i Uzbekistan) (**Slika 3.**).

Nacionalne riznice u zemljama članicama PEMPAL-a također upotrebljavaju KPI-jeve za mjerenje učinka drugih funkcija, kao što je upravljanje ljudskim resursima, razvoj IT-a, pravni poslovi, upravljanje dugom i javna nabava. Ne obavljaju sve nacionalne riznice u regiji PEMPAL-a sve navedene funkcije.

Slika 3. Ključni pokazatelji učinka riznice u zemljama članicama PEMPAL-a: Funkcionalna područja



Napomena: Broj zemalja. 6 zemalja primjenjuje KPI-jeve za mjerenje učinka u svim trima funkcionalnim područjima.

⁵ Zemlje su u svojim odgovorima podijelile KPI-jeve koje upotrebljavaju po područjima. Autor je KPI-jeve koji se upotrebljavaju u Kazahstanu rasporedio na funkcionalna područja.

2

Mjerenje učinka riznice po funkcionalnim područjima Primjeri KPI-jeva

U ovom su odjeljku sažeti primjeri KPI-jeva koje upotrebljavaju nacionalne riznice u svakom funkcionalnom području. Potpuni popis KPI-jeva prikupljenih tijekom ankete predstavljen je u dodatku ovom izvještaju.

2.1. Autorizacija i obrada plaćanja

Nacionalne riznice koriste se raznim pristupima za mjerenje učinka u području autorizacije i obrade plaćanja. Neke riznice koriste se pokazateljima koji pokazuju **opseg obrade**, primjerice:

- plaćanja (Bosna i Hercegovina, Republika Srpska),
- interakcija s automatiziranim međubankovnim platnim sustavom (broj provedenih operativnih dana) (Moldova).

Iako pokazatelji opsega procesa odražavaju intenzitet poslovanja riznice, ne pružaju podatke o kvaliteti učinka riznice. Kako bi se premostilo to ograničenje primjenjuju se druge vrste parametara. Neke zemlje koriste se pokazateljima koji odražavaju **usklađenost s pravnim zahtjevima**, poput postotka zahtjeva za kupnju zabilježenih u AGFIS-u prije procesa javne nabave (Albanija) ili broj utvrđenih prekršaja na temelju unutarnje kontrole na daljinu (Kazahstan). Još jedna skupina KPI-jeva mjeri **pravovremenost i kvalitetu** poslovanja riznice u autorizaciji i obradi plaćanja. Primjeri zemalja uključuju sljedeće parametre:

- pravovremeno usklađivanje neporeznih prihoda između riznice i jedinica opće vlade, % (Albanija),
- točnost autoriziranih plaćanja (% plaćanja bez pogreške) (Kosovo),

- pravovremenost autorizacije plaćanja (% plaćanja na vrijeme) (Kosovo),
- svakodnevna zaostala plaćanja (broj plaćanja) (Gruzija),
- ugovore o organizaciji proračuna s pogreškama koji su vraćeni u riznicu bez registracije, broj dokumenata / jedinica lokalne valute (LCU) (Uzbekistan),
- utvrđene prekršaje proračunskih organizacija tijekom obrade plaćanja, LCU (Uzbekistan).

Pokazatelji koji odražavaju usklađenost s pravnim zahtjevima, pravovremenost i kvalitetu poslovanja riznice pokrivaju obradu i prihoda i rashoda i različite faze (npr. registraciju obveza, autorizaciju plaćanja) i vrste kontrole nad riznicom (npr. izravna autorizacija i unutarnja kontrola na daljinu). Stoga bi ti KPI-jevi mogli biti važni za druge zemlje koje rade na svojim okvirima za mjerenje učinka riznice. Dva područja ubuduće zahtijevaju dodatnu pažnju.

Kao prvo, nijedan od KPI-jeva koje su prijavile zemlje ne odražava napredak specifičnih reformi koje su provele nacionalne riznice. Primjerice, provedba kontrola riznice na temelju rizika omogućilo je riznicama da uvedu automatsku autorizaciju plaćanja za niskorizična plaćanja. Taj pristup „zelenog koridora“ uvela je Gruzija (Tchelishvili, 2017.) i naknadno je uveden u nekoliko drugih zemalja. Trenutačno se planira daljnji razvoj pristupa „zelenog koridora“ na temelju potencijala umjetne inteligencije kako bi se procijenili rizici kod plaćanja koje je obradila riznica (Gamkrelidze et al., 2024.). Kako bi se izmjerila uspješnost ovog pristupa može se primijeniti pokazatelj koji odražava postotak automatski autoriziranih plaćanja ili mjera za brzinu/točnost plaćanja unutar i izvan „zelenog koridora“.

Kao drugo, autorizacija i obrada plaćanja uključuje intenzivnu suradnju između riznice, izravnih klijenata (korisnika proračunskih sredstava) i krajnjih korisnika (uključujući građane koji primaju plaće, mirovine i druga plaćanja koja obrađuje riznica, poduzeća koja primaju plaćanja za sklopljene javne ugovore itd.). Stoga vanjska perspektiva o tome kako modernizacija riznice utječe na iskustvo klijenta može biti vrlo korisna. Rezultati ankete pokazali su da je jedina zemlja koja ima KPI koji mjeri perspektivu klijenta o učinku riznice Kazahstan, gdje je broj opravdanih (potvrđenih) pritužbi na djelovanje, ili nedjelovanje, rukovodstva ili osoblja regionalnih odjela riznice jedan od pokazatelja uključenih u ocjenu rejtinga regionalnih odjela riznice (**Okvir 2.**). Stoga bi se moglo smatrati da uvođenje KPI-ja koji mjeri zadovoljstvo klijenta s poslovanjem riznice može pružiti ujednačeniji pristup mjerenju učinka riznice temeljen na kupcu.

2.2. Upravljanje gotovinom i izrada projekcija gotovine

Cilj visoke razine upravljanja gotovinom osigurati je dostupnost gotovine za olakšavanje neometanog izvršenja proračuna. Tijekom tematskog sastanka TCOP-a u Tirani, Mike Williams predložio je koristan pristup razdvajanju aktivnosti upravljanja gotovinom koje bi se mogle mjeriti tako da se osigura postizanje cilja visoke razine, uključujući pokrivanje JRR-a, izradu projekcija gotovine i aktivno upravljanje gotovinom (Williams, 2024.).

Anketa je pokazala da 12 zemalja članica PEMPAL-a (Albanija, Armenija, Bosna i Hercegovina, Hrvatska, Gruzija, Mađarska, Kazahstan, Kosovo, Kirgiska Republika, Moldova, Turska i Uzbekistan) upotrebljavaju KPI-jeve za mjerenje vlastitog učinka u područjima upravljanja gotovinom i projekcija gotovine. Turska je prijavila najsveobuhvatniji sustav mjerenja učinka koji obuhvaća i cilj visoke razine i tri gore navedena područja (**Tablica 2.**).

Tablica 2. Ključni pokazatelji učinka za mjerenje učinka upravljanja gotovinom u Turskoj^{6,7}

| Područje | Ključni pokazatelji učinka | Ciljne vrijednosti |
|----------------------------|---|---|
| Ishod visoke razine | nepodudarnost između nekamatnih rashoda na obračunskoj osnovi i na gotovinskoj osnovi (% BDP-a) | <0,5 % |
| | postotak zaostalih plaćanja s naslova rashoda | <3,5 % |
| 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 ⁸ (broj institucija u JRR-u) | određeno zakonom |
| | efikasnost funkcije JRR-a | uspostava potpuno razvijenog JRR-a |
| | rashodi u JRR-u / ukupni rashodi | >95 % središnje države >85 % opće države |
| | prihodi u JRR-u / ukupni prihodi | >99 % središnje države >85 % opće države |

⁶ Priprema se zaseban proizvod znanja TCOP-a o turskom iskustvu u mjerenju učinka upravljanja gotovinom.

⁷ Izvor: *Can* (2024.)

⁸ Novi JRR odnosi se na proširenje JRR-a koje je Turska uvela od 2018.

| Područje | Ključni pokazatelji učinka | Ciljne vrijednosti |
|---|--|---|
| Sustav JRR-a | postotak gotovinskog salda u novom JRR-u koji se upotrebljava kao gotovinska rezerva | 70% |
| Aktivno upravljanje novčanim sredstvima | transakcijski troškovi / rashodi | <0,025 % |
| | stopa povrata na novčane zalihe | Približno iznos tržišne stope rentabilnosti |
| Ostalo | efikasnost u sustavu za prikupljanje zahtjeva za gotovinu | 100% |

Međutim, druge zemlje također se koriste raznim parametrima za mjerenje učinka upravljanja novčanim sredstvima i projekcije. Popularan pristup mjerenju cilja visoke razine mjerenje je gotovinskog salda JRR-a (Bosna i Hercegovina, Kirgiska Republika) i uspoređivanje s prethodno definiranom razinom gotovinskih rezervi (Albanija) ili minimalnim i optimalnim referentnim vrijednostima, kao što to čini Mađarska (Réz, 2024). U Armeniji se procjenjuje prosječni dnevni saldo JRR-a i prosječni dnevni saldo stabilizacijskog računa. Kosovo se koristi pokazateljem promjena u novčanom toku za praćenje dnevnih fluktuacija u gotovinskom saldu koji daje uvid u kratkoročnu potrebu za likvidnošću i potrebna poboljšanja u svakodnevnom upravljanju novčanim tokom.

U području **obuhvata JRR-a** Hrvatska procjenjuje udio rashoda i izdataka koji se izvršavaju preko jedinstvenog računa državnog proračuna (JRDP) od ukupnih prihoda i udio prihoda i primitaka koji se ostvaruju preko JRDP (od ukupnih rashoda).

Za mjerenje **projekcija gotovine**, zemlje članice PEMPAL-a koriste se i pokazateljima procesa koji odražavaju pravovremenu pripremu i ažuriranjem projekcija gotovine (Moldova) kao i točnošću mjesečnih projekcija gotovine (Albanija, Gruzija, Kosovo).⁹

Zemlje koje se bave **aktivnim upravljanjem gotovinom** također se koriste KPI-jevima za analizu tog područja. Stoga Moldova mjeri depozite uplaćene u središnjoj banci i interne kredite unutar

državnog proračunskog sustava. Uzbekistan mjeri iznos depozita privremeno dostupnih sredstava u komercijalnim bankama, dok Kirgiska Republika procjenjuje iznose swap transakcija. Gruzija upotrebljava pokazatelj učinka aktivnog upravljanja gotovinom koji odražava udio neiskorištenih salda JRR-a uloženi u komercijalne banke.

Anketa je također otkrila da u nekim zemljama (Albanija, Kazahstan i Turska) postoji trend uporabe KPI-jeva za praćenje kvalitete i pravovremenosti planiranja gotovinskih sredstava (ili izradu projekcije gotovinskih sredstava „odozdo prema gore“) kako bi se podržalo nesmetano i učinkovito upravljanje gotovinom. Primjeri takvih pokazatelja uključuju:

- broj revidiranja mjesečnih planova gotovinskih sredstava resornih ministarstva (Albanija),
- vremenski odmak u obavijestima potrošačkih jedinica o plaćanju velikih iznosa (Albanija),
- kvalitetu financijskih planova (broj nedosljednosti) (Kazahstan) te
- efikasnost u sustavima za prikupljanje zahtjeva za gotovinu (Turska).

Anketa općenito ukazuje na to da nacionalne riznice mjere razne dimenzije upravljanja gotovinom i izrade projekcija, iako neki aspekti, poput zamjenjivosti gotovine u JRR-u, oportunitetnih troškova održavanja gotovinskih rezervi, kao i prihoda od privremenog ulaganja neangažiranih sredstava u odnosu na troškove kratkoročnog zaduživanja, mogu zahtijevati dodatne parametre u većini zemalja.¹⁰ Važno je

⁹ O pokazateljima učinka projekcija ne izvještava se uvijek precizno. Primjerice, mjesečna ostvarenja mogu se usporediti s projekcijama napravljenim početkom mjeseca i onima napravljenim na početku fiskalne godine. Uvijek bi trebalo biti jasno koja se mjera upotrebljava.

¹⁰ U dogledno vrijeme potencijalno će biti potrebne dodatne i opsežnije mjere, npr. kako bi se pokrila interakcija s upravljanjem dugom i provođenjem monetarne politike ili implikacije za razvoj tržišta novca odnosno aktivnije upravljanje gotovinom.

napomenuti da se pristupi korišteni na nacionalnoj razini značajno razlikuju, zbog čega je izrada zajedničkih mjera za međunarodne referentne vrijednosti još izazovnija. Budući da inicijative za širenje obuhvata riznice, poboljšanje točnosti projekcija gotovinskih sredstava i sudjelovanje u aktivnom upravljanju gotovinskim sredstvima ostaju u planovima brojnih zemalja članica PEMPAL-a, KPI-jevi koji najbolje obuhvaćaju ta područja ostat će relevantni.

2.3. Proračunsko i financijsko izvještavanje

Osam nacionalnih riznica u zemljama članicama PEMPAL-a (Albanija, Bosna i Hercegovina, Hrvatska, Kazahstan, Kosovo, Moldova, Turska i Uzbekistan) upotrebljava KPI-jeve za mjerenje proračunskog i financijskog izvještavanja. Većina pokazatelja usredotočeno je na **točnost izvještavanja i pravovremenost proračunskog izvještavanja**. Primjeri takvih pokazatelja predstavljani su u **Tablici 3**.

U Uzbekistanu se upotrebljava pokazatelj opsega procesa (vođenje evidencije o dospjelim potraživanjima i obvezama u skladu s evidentiranim ugovorima, mil. UZS). U Hrvatskoj neki pokazatelji odražavaju rezultate aktivnosti u vezi s reformama kojima je cilj poboljšati računovodstvo i izvještavanje (npr. broj izrađenih uputa/sažetaka za građane o ključnim proračunskim dokumentima, broj obučeni članova osoblja, razvijene IT aplikacije).

Općenito, gore navedeni pokazatelji pokrivaju područje proračunskog i financijskog izvještavanja, no potencijalno je potrebno uzeti u obzir dodatna područja kako bi se dodatno osnažili postojeći okviri za učinke. Stoga, iako su brojne zemlje članice PEMPAL-a počele provoditi računovodstvene standarde IPSAS, napredak provedbe obračunskog računovodstva (broj institucija koje provode obračunsko računovodstvo ili obuhvaćaju nacionalni proračun) može se smatrati mjerom napretka reforme. Drugo potencijalno područje za istražiti uključuje kvalitetu izvršenja proračuna temeljenu na ocjeni unutarnje i vanjske revizije (kvalifikacije vanjskom revizijom). Anketa ukazuje na to da je Kosovo jedina zemlja u regiji PEMPAL-a koja upotrebljava rezultate unutarnje revizije za procjenu učinka riznice.

2.4. Druge funkcije riznice

Šest zemalja PEMPAL-a (Albanija, Hrvatska, Kazahstan, Kosovo, Moldova i Uzbekistan) koriste se KPI-jevima koji mjere učinak riznice u drugim funkcionalnim područjima koja nisu tri područja predstavljena u prethodnim odjeljcima. U području upravljanja ljudskim resursima Albanija upotrebljava pokazatelje učinka koji mjere procjenu individualnog učinka, vještine osoblja, obuku, usklađenost s odobrenim radnim postupkom i uputama te ljudske pogreške (odraz velikog radnog opterećenja i slobodnih radnih mjesta) (**Okvir 1.**). U Kazahstanu slučajevi korupcije i nedoličnog postupanja utječu na ocjenjivanje regionalnih uprava za riznicu (**Okvir 2.**).

Tablica 3. Mjerenje pravovremenosti i točnosti proračunskog i financijskog izvještavanja

| Pokazatelja točnosti izvještavanja | Pravovremenost izvještavanja |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Neispravni unos u AGFIS o prikupljanju prihoda koje su poslale poslovne banke, mil. ALL (Albanija) Izmjena podataka nakon njihove distribucije i objave, mil. ALL (Albanija) Točnost financijskih podataka (% izvještaja bez pogrešaka) (Kosovo) Usklađenost s IPSAS-om, na temelju revizijskih izvještaja / unutarnje kontrole (Kosovo) | <ul style="list-style-type: none"> Pravovremena objava izvještaja o izvršenju proračuna, (Albanija, Moldova) Udio pravovremeno objavljenih izvještaja o izvršenju proračuna, % (Hrvatska, Kosovo) Neusklađenost s izvještavanjem i nepravovremeno usklađivanje (posebna sredstva, strano financiranje iz JRR-a), % (Albanija) Nepridržavanje rokova za podnošenje godišnjih izvještaja o lokalnim proračunima (Kazahstan) |

U polju IT-a, Hrvatska se služi KPI-jevima povezanim s razvojem novih sustava i obukom osoblja. U Kazahstanu se nadzire usklađenost sa zahtjevima za informacijsku sigurnost.

Neke su nacionalne riznice u regiji uključene u izradu zakonodavstva i propisa te se koriste KPI-jevima za mjerenje opsega tog posla, primjerice za izradu novih pravnih akata ili izmjene postojećih, pripremu pravnih mišljenja (Hrvatska, Moldova) ili podršku pravnim inicijativama iz regionalnih područja

(Kazahstan). U Kazahstanu je nacionalna riznica odgovorna za podržavanje javne nabave. Stoga se upotrebljava pokazatelj koji je specifičan za javnu nabavu (slučajevi pogrešno potvrđenih podataka i dokumenata povezanih s iskustvom potencijalnih izvođača radova). U Kosovu je riznica odgovorna za upravljanje dugovanjima i zato upotrebljava određene povezane pokazatelje (npr. omjer otplate duga, udio duga u BDP-u te pravovremenost podmirenja dugova, premda se neki od njih odnose na fiskalnu politiku).

Zaključci

Anketa pokazuje da, iako većina zemalja članica PEMPAL-a (12 od 17 koje su odgovorile) upotrebljava KPI-jeve za mjerenje učinka riznice, među zemljama postoje značajna odstupanja – u područjima koja obuhvaćaju KPI-jevi, korištenim mjerama učinka, učestalosti mjerenja i razini primjene. Ta varijacija ukazuje na to da sažimanje aktualnih pristupa na regionalnoj razini može pružiti dodatnu vrijednost brojnim nacionalnim riznicama u regiji koje su zainteresirane za uvođenje ili dodatan razvoj svojih okvira za mjerenje učinka. Interes za to iskazalo je oko 65 % ispitanika.

U većini zemalja određeni se KPI-jevi mjere svaki mjesec i češće, što ukazuje na činjenicu da rezultati tih mjerenja mogu potencijalno utjecati na donošenje odluka, čak i kad takvi KPI-jevi nisu formalizirani. Anketa je pružila brojne primjere KPI-jeva koji mjere opseg poslovanja riznice, usklađenost s regulatornim zahtjevima, kvalitetu, pravovremenost te rezultate modernizacije i ishode visoke razine. Pomoglo je i utvrđivanje nedostataka i područja u kojima nacionalne riznice koje razvijaju svoje okvire za učinke mogu razmotriti moguća buduća poboljšanja.

Kao prvo, unatoč tome što je poslovanje riznice područje u kojem se rezultati većine procesa mogu evidentirati pojedinačno, anketa je otkrila jedan primjer (Albanija) gdje se pokazatelji učinka mjere na toj razini. To bi potencijalno bilo dobro dodatno istražiti, pogotovo s obzirom na to da neke nacionalne riznice planiraju razviti sustave mjerenja učinka za svoje osoblje (Azerbajdžan, Mađarska) ili primijeniti pristupe nacionalne državne službe u ocjenjivanju osoblja (Armenija).

Kao drugo, usprkos općem trendu povećanja obuhvata riznice i broja izravnih klijenata riznice, jedna zemlja (Kazahstan) služi se KPI-jevima koji odražavaju perspektivu klijenta o poslovanju riznice. Također bi vrijedilo istražiti uvođenje parametara za zadovoljstvo klijenata u kontekstu aktualnog rada na modernizaciji riznice.

Kao treće, iako neke zemlje (prije svega Albanija, Hrvatska i Turska) upotrebljavaju KPI-jeve koji odražavaju njihov napredak u reformi, mjerenje aktivnosti u vezi s reformom (ili programom/projektom) – koje su u tijeku u mnogim zemljama članicama PEMPAL-a – može zahtijevati dodatne KPI-jeve. Primjerice, da bi se izmjerila provedba kontrola riznice na temelju rizika, od pomoći može biti pokazatelj koji odražava postotak plaćanja koja su automatski autorizirana („zelenim koridorom“). U području proračunskog i financijskog izvještavanja mogu se upotrebljavati pokazatelji koji odražavaju provedbu obračunskog računovodstva i/ili usklađenosti s IPSAS-om.

Kao četvrto, iako nacionalne riznice znaju upotrebljavati interne podatke FMIS-a za procjenjivanje KPI-jeva, u nekim područjima može biti korisno upotrebljavati vanjske izvore podataka. Primjerice, rezultati unutarnje i vanjske revizije mogu pružiti korisne uvide u kvalitetu izvršenja proračuna i kontrole riznice. Kosovo je do ovog trenutka jedini primjer kod kojeg se rezultati unutarnje kontrole i revizije upotrebljavaju za mjerenje usklađenosti s IPSAS-om (kao KPI za proračunsko računovodstvo i izvještavanje).

Naposljetku valja napomenuti da je svaka zemlja specifična u pogledu funkcija nacionalne riznice, roka dospijeca i trenutačnih razvojnih prioriteta. Stoga ne postoji univerzalni okvir za učinak riznice koji bi se mogao primijeniti u svakoj zemlji u regiji PEMPAL-a. U svakom je slučaju potrebno pažljivo odabrati mjere učinka kako bi odgovarale kontekstu i trenutačnim prioritetima zemlje. Međutim, ta varijacija ne isključuje mogućnost izrade zajedničkih pokazatelja učinka riznice u svrhe uspoređivanja među zemljama. Takvo uspoređivanje moglo bi olakšati planiranje učinka na nacionalnoj razini i pomoći prepoznati napredne prakse koje donose pozitivne rezultate za buduće razmjene informacije i učenje među kolegama.

Literatura

Can, B. (2024.). *Ključni pokazatelji učinka (KPI-jevi) za upravljanje gotovinom riznice*. Predstavljeno na tematskom sastanku TCOP-a u Tirani 5. studenoga 2024.

Dostupno na: https://www.pempal.org/sites/pempal/files/event/2024/Treasury%20COP%20Events/Nov04_Tirana%2C%20Albania/files/2_kpis_turkish_treasury_eng.pdf

Cangoz, M. C. i Secunho, L. (2020.). *Cash Management: Na koji način zemlje provode dobre prakse?*. Zaključci uravnoteženog rasta, financija i institucija. Washington, DC: Svjetska banka.

Dostupno na: <http://hdl.handle.net/10986/34674>

Gamkrelidze, D., Mchedlishvili, G., Prentice, G., and Verma, A. (2024.). *Riznica koju pokreće umjetna inteligencija: Inovativni pristup Gruzije u upravljanju rizika kod plaćanja*.

Dostupno na: <https://blog-pfm.imf.org/en/pfmblog/2024/09/ai-powered-treasury>

Međunarodno partnerstvo za proračun (2023.). *Anketa o otvorenosti proračuna za 2023. Metodologija*.

Dostupno na: <https://internationalbudget.org/sites/default/files/2024-05/IBP-OBS-Methodology-Note-2023.pdf>

Metodologija za provođenje ocjene evaluacije učinka odjela riznice u oblastima, gradovima na razini republike i glavnom gradu odbora za riznicu u okviru Ministarstva financija Republike Kazahstana.

Dostupno na: <https://www.gov.kz/memleket/entities/kazyna/documents/details/726637?lang=ru> (in Russian)

OECD (2019.). *Planiranje proračuna i javni rashodi u zemljama članicama OECD-a 2019.*, Pariz: OECD Publishing.

Dostupno na: <https://doi.org/10.1787/9789264307957-en>.

PEMPAL (2023.). *Tematska anketa TCOP-a posvećena razvoju uloge i funkcija riznice u zemljama članicama PEMPAL-a*.

Privremeni rezultati ankete predstavljeni su na tematskoj videokonferenciji TCOP-a u ožujku/martu 2023. .

Dostupno na: <https://www.pempal.org/events/tcop-thematic-group-evolution-role-and-functions-treasury-0>

PEFA (2019.). *Okvir za procjenu upravljanja javnim financijama*.

Dostupno na: <https://www.pefa.org/resources/faq>

Réz, A. (2024.). *Izrada projekcija u upravljanju gotovinskim sredstvima i mjerenje učinka u Mađarskoj*, predstavljeno na tematskom sastanku TCOP-a u Tirani 5. studenoga/novembra 2024.

Dostupno na: https://www.pempal.org/sites/pempal/files/event/2024/Treasury%20COP%20Events/Nov04_Tirana%2C%20Albania/files/3_cash_mngt_performance_hungary_eng_0.pdf

Silins, M. (2024.). *Optimalan obuhvat jedinstvenog računa riznice*. Predstavljeno na tematskom sastanku TCOP-a 12. rujna/septembra 2024.

Dostupno na: https://www.pempal.org/sites/pempal/files/event/2024/Treasury%20COP%20Events/Sep12_Videoconference/files/eng_mark_silins_sept12_edits.pdf

Tchelishvili, N. (2017.). *Zeleni koridor za automatizaciju niskorizičnih transakcija. Reorganizacija funkcije riznice nakon automatizacije*. Predstavljeno na plenarnoj sjednici TCOP-a o upravljanju rizicima u Beču, Austrija.

Dostupno na: <https://www.pempal.org/node/3193>

Varea, M., i Arosteguiberry, A. (2016.). „2. poglavlje Pokazatelji efikasnosti upravljanja riznicom.“ U upravljanju javnim financijama u Latinskoj Americi. SAD: Međuamerička razvojna banka.
Dostupno na: <https://doi.org/10.5089/9781597822268.071.ch002>

Williams, M. (2024.) *Ključni pokazatelji učinka (KPI-jevi) za upravljanje gotovinom: Dizajn, izazovi i primjeri*. Predstavljeno na tematskom sastanku TCOP-a u Tirani 5. studenoga/novembra 2024.
Dostupno na: https://www.pempal.org/sites/pempal/files/event/2024/Treasury%20COP%20Events/Nov04_Tirana%2C%20Albania/files/1_kpis_cash_mngt_mike_williams_eng_0.pdf

Svjetska banka (2021.) *Metodologija procjene učinka upravljanja dugom*.
Dostupno na: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/526391628746190611/pdf/Debt-Management-Performance-Assessment-Methodology-2021-Edition.pdf>

DODATAK

Ključni pokazatelji učinka riznice u zemljama članicama PEMPAL-a

Tablica A.1. KPI-jevi za autorizaciju i obradu plaćanja

| Zemlja | Naziv pokazatelja | Jedinica | Razina primjene | Učestalost izvještavanja |
|------------------------|---|--|---|----------------------------|
| Albanija | Zahtjev za kupnju evidentiran je u AGFIS-u prije procesa javne nabave | % | Osoblje riznice | Kontinuirano (svakodnevno) |
| Albanija | Evidencija o potpisanoj obvezi u AGFIS-u u roku od 3 radna dana | % | Osoblje riznice | Kontinuirano (svakodnevno) |
| Albanija | Evidencija o potpisanim fakturama u AGFIS-u u roku od 30 dana | % | Osoblje riznice | Kontinuirano (svakodnevno) |
| Albanija | Rashodovne transakcije s krivom računovodstvenom klasifikacijom. | % | Osoblje riznice | Kontinuirano (svakodnevno) |
| Albanija | Pravovremeno usklađivanje neporeznih prihoda između riznice i jedinica opće vlade | % | Osoblje riznice | Kontinuirano |
| BiH (Republika Srpska) | Plaćanja | Lokalna valuta (BAM) | Trezor u cjelini, regionalne filijale trezora | Svakodnevno |
| Gruzija | Zaostala plaćanja | Broj plaćanja | Riznica u cjelini | Svakodnevno |
| Kazahstan | Kvaliteta elektroničke kontrole (na daljinu) (broj utvrđenih prekršaja i prihvaćenih dokumenata) | Bodovi (ljestvica ovisi o broju i težini prekršaja) | Regionalne podružnice | Kvartalno |
| Kazahstan | Smanjenje rizika od kršenja zakona od strane državnih subjekata (povrat dokumenata državnim subjektima bez izvršenja zbog nepridržavanja određenih zahtjeva utvrđenih tijekom kontrole riznice) | Bod (ljestvica ovisi o omjeru povrata dokumenata i broja neopravdanih povrata) | Regionalne podružnice | Kvartalno |

| Zemlja | Naziv pokazatelja | Jedinica | Razina primjene | Učestalost izvještavanja |
|-----------|--|---|--|---------------------------|
| Kazahstan | Provođenje aktivnosti u vezi s proračunskim prihodima (omjer broja pogrešaka napravljenih tijekom zatvaranja radnog dana na prihodima prema prosječnom broju dnevno obrađenih plaćanja tijekom kvartala) | Bodovi | Regionalne podružnice | Kvartalno |
| Kazahstan | Tehnološki procesi u modulu UPO-a (devizno poslovanje) (broj pogrešaka u poslovanju u stranoj valuti) | Bodovi | Regionalne podružnice | Kvartalno |
| Kosovo | Pravovremenost autorizacije plaćanja | % pravovremenih autorizacija | Nacionalno | Mjesečno |
| Kosovo | Vrijeme obrade plaćanja | Dani (prosjek) | Nacionalno | Mjesečno |
| Kosovo | Usklađenost s regulatornim zahtjevima | % | Nacionalno | Kvartalno |
| Kosovo | Stopa odbijanja plaćanja | % odbijenih plaćanja | Nacionalno | Mjesečno |
| Kosovo | Točnost autoriziranih plaćanja | % plaćanja bez pogreške | Nacionalno | Mjesečno |
| Moldova | Informacije o potrebama u financiranju iz državnog proračuna (prihvaćeni nalozi za plaćanje) / pružanje prijedloga za plaćanje | Broj | Odjeli sjedišta riznice | Polugodišnje/ godišnje |
| Moldova | Dnevna odluka o dodjeli sredstava državnog proračuna iz bankovnih računa Ministarstva financija – državna riznica | Broj pripremljenih i odobrenih dokumenata | Odjeli sjedišta riznice | Polugodišnje/ godišnje |
| Moldova | Interakcija s automatiziranim međubankovnim platnim sustavom | Broj provedenih radnih dana | Odjeli sjedišta riznice | Polugodišnje/ godišnje |
| Moldova | Izvršenje financiranih platnih naloga | Broj obrađenih plaćanja | Odjeli sjedišta riznice, regionalne podružnice riznice | Polugodišnje/ godišnje |
| Moldova | Izvršenje internih operacija riznice | Broj izvršenih operacija | Odjeli sjedišta riznice, regionalne podružnice riznice | Polugodišnje/ godišnje |

| Zemlja | Naziv pokazatelja | Jedinica | Razina primjene | Učestalost izvještavanja |
|------------|--|---|---|--------------------------|
| Uzbekistan | Prihvatanje i kontrola dokumenata o plaćanju proračunskih organizacija | Broj dokumenata / iznos u lokalnoj valuti | Sjedišta riznice, regionalne podružnice riznice | Kvartalno |
| Uzbekistan | Ugovori proračunskih organizacija s pogreškama vraćeni iz riznice bez registracije | Broj dokumenata / iznos u lokalnoj valuti | Sjedišta riznice, regionalne podružnice riznice | Kvartalno |
| Uzbekistan | Prekršaji utvrđeni kod proračunskih organizacija tijekom obrade plaćanja | Lokalna valuta (iznos) | Sjedišta riznice, regionalne podružnice riznice | Kvartalno |

Tablica A.2. Upravljanje gotovinom i KPI-ovi za izradu projekcija gotovine

| Zemlja | Naziv pokazatelja | Jedinica | Razina primjene | Učestalost izvještavanja |
|----------|---|---|------------------------|----------------------------|
| Albanija | Nemogućnost obrade plaćanja u AGFIS-u u odgovarajuće vrijeme (tehničke poteškoće) | Vrijeme bloka plaćanja | Sjedište | Kontinuirano (svakodnevno) |
| Albanija | Nemogućnost izvršenja plaćanja u svakom bloku plaćanja u AGFIS-u (nedostatan saldo JRR-a); | Broj blokova plaćanja | Sjedište | Kontinuirano (svakodnevno) |
| Albanija | 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); | Prebačeno vrijeme poruke od poslovnih banaka do JRR-a | Osoblje riznice | Kontinuirano (svakodnevno) |
| Albanija | Odbijena plaćanja s greškama iz bankarskog sustava | Broj plaćanja odbijenih iz bankarskog sustava | Osoblje riznice | Kontinuirano (svakodnevno) |
| Albanija | Pravovremeni prijenos višegodišnjih obveza u sljedeću proračunsku godinu | Postotak | Područni uredi riznice | Jednom godišnje |
| Albanija | Neprecizna projekcija dnevnih gotovinski tokova zbog nedostatne gotovinske likvidnosti za plaćanja. | U tisućama ALL | Sjedište | Kontinuirano |

| Zemlja | Naziv pokazatelja | Jedinica | Razina primjene | Učestalost izvještavanja |
|------------------------|---|---|---|---------------------------------------|
| Albania | Resorna ministarstva nisu poštivala planove ograničenja gotovinskih sredstava; stoga je potrebno ponovno pregovaranje za promjenu na mjesečni plan gotovinskih sredstava. ¹¹ | Broj revidiranja mjesečnog plana novčanih sredstava; U tisućama ALL | Sjedište | Kontinuirano (svakodnevno) |
| Albanija | Resorna ministarstva nisu pravovremeno poslala obavijest o plaćanju velikih iznosa | Vremensko kašnjenje obavijesti | Sjedište | Kontinuirano (svakodnevno) |
| Albanija | Stopa točnosti mjesečnih projekcija gotovine | Postotak | Riznica u cjelini | Godišnje |
| Armenija | Prosječni dnevni saldo JRR-a | AMD | Riznica u cjelini | Mjesečno |
| Armenija | Prosječni dnevni saldo stabilizacijskog računa | Postotak | Riznica u cjelini | Godišnje |
| Armenija | Veličina državnog rezervnog fonda | Postotak | Riznica u cjelini | Godišnje |
| BiH (Republika Srpska) | Novčana sredstva | Lokalna valuta (BAM) | Trezor u cjelini | Dnevno, mjesečno, kvartalno, godišnje |
| Hrvatska | udio rashoda i izdataka koji se izvršavaju preko JRDP | Postotak | Korisnici proračunskih sredstava državnog proračuna | Godišnje |
| Hrvatska | udio prihoda i primitaka koji se ostvaruju preko JRDP | Postotak | Korisnici proračunskih sredstava državnog proračuna | Godišnje |
| Gruzija | Točnost projekcije priljeva novca | Postotak | Riznica | Mjesečno |
| Gruzija | Točnost projekcije odljeva novca | Postotak | Riznica | Mjesečno |
| Gruzija | Aktivno upravljanje novčanim sredstvima | Postotak | Riznica u cjelini | Svakodnevno |

¹¹ Resorno ministarstvo (RM) unaprijed traži od sjedišta riznice mjesečni plan gotovinskih sredstava za nadolazeće mjesec. RM je dužan pridržavati se ograničenja mjesečnog plana gotovinskih sredstava za tri ukupna iznosa: plaća, operativne rashode i kapitalne rashode. Ako u određenim razdobljima nije moguće prebacivati se između tri stavke, tada RM može dogovoriti predujam od do 10 % godišnjih rashoda. Ta praksa ponovnog pregovaranja evaluira se kao loš učinak.

| Zemlja | Naziv pokazatelja | Jedinica | Razina primjene | Učestalost izvještavanja |
|--------------------|--|---|--|--------------------------------------|
| Mađarska | Minimalni saldo JRR-a | Jedinica lokalne valute | Razina Ureda za upravljanje dugom | Dnevno |
| Mađarska | Optimalni saldo JRR-a | Jedinica lokalne valute | Razina Ureda za upravljanje dugom | Dnevno |
| Kazahstan | Usklađenost sa zahtjevima proračunskog zakonodavstva u izvršenju finansijskih planova (komponenta o kvaliteti finansijskih planova) | Bodovi (ljestvica se temelji na broju nedosljednosti) | Regionalne podružnice | Kvartalno |
| Kazahstan | Usklađenost sa zahtjevima proračunskog zakonodavstva u izvršenju finansijskih planova (kvaliteta prijenosa finansijskih planova) | Bodovi (ljestvica se temelji na broju nedosljednosti) | Regionalne podružnice | Kvartalno |
| Kazahstan | Tehnološki procesi u modulu upravljanja gotovinskim sredstvima (broj ispravaka koji je utjecao na završetak radnog dana i izvještavanje) | Bodovi (ljestvica) | Regionalne podružnice | Kvartalno |
| Kazahstan | Završetak finansijske godine (gotovinski saldo na računu za rashode (osim za određene vrste rashoda) i gotovinski saldo na računu za neidentificirane proračunske prihode) | Bodovi (ljestvica) | Regionalne podružnice | Kvartalno |
| Kosovo | Točnost projekcije novčanih sredstava | % Odstupanje | Nacionalno | Mjesečno |
| Kosovo | Varijacija novčanih sredstava | % Odstupanje | Nacionalno | Kvartalno |
| Kirgiska Republika | Gotovinski saldo JRR-a | Lokalna valuta (KGS) | Riznica u cjelini | Dnevno, mjesečno |
| Kirgiska Republika | Transakcije povezane s razmjenom deviznih sredstava (SWAP transakcije) | Lokalna valuta (KGS) | Riznica u cjelini | Ad hoc, prije svake SWAP transakcije |
| Moldova | Godišnja projekcija likvidnosti državnog proračuna | Odobreni dokument / broj ažuriranja | Riznica u cjelini, odjeli sjedišta riznice | Polugodišnje, godišnje |
| Moldova | Mjesečna projekcija likvidnosti državnog proračuna | Odobreni dokument / broj ažuriranja | Riznica u cjelini, odjeli sjedišta riznice | Polugodišnje, godišnje |

| Zemlja | Naziv pokazatelja | Jedinica | Razina primjene | Učestalost izvještavanja |
|---------|---|---------------|--|--|
| Moldova | Neangažirana sredstva položena na depozite u Narodnoj banci Moldove | Broj depozita | Odjeli sjedišta riznice | Polugodišnje, godišnje |
| Moldova | Kreditni dani između državnog proračuna i proračuna nacionalnog javnog proračuna | Broj ugovora | Odjeli sjedišta riznice | Polugodišnje, godišnje |
| Turska | Odstupanje od mjesečnog gotovinskog salda | Voditelj tima | Odjel za upravljanje novčanim sredstvima | Svakodnevno |
| Turska | Odstupanje od projekcije dnevnog gotovinskog salda | Postotak | Odjel za upravljanje novčanim sredstvima za dnevno, razina ministarstva za kvartalno | Dnevno (za internu uporabu), kvartalno (kao cilj ministarstva) |
| Turska | Odstupanje od projekcije mjesečnog prihoda | Postotak | Odjel za upravljanje novčanim sredstvima za mjesečno, razina ministarstva za kvartalno | Kvartalno |
| Turska | Odstupanje od projekcije mjesečnog rashoda | Postotak | Odjel za upravljanje novčanim sredstvima za mjesečno, razina ministarstva za kvartalno | Kvartalno |
| Turska | Nepodudarnost između nekamatnih rashoda na obračunskoj osnovi i na gotovinskoj osnovi (% BDP-a) | Postotak | Odjel za upravljanje novčanim sredstvima | Godišnje |
| Turska | Postotak zaostalih plaćanja s naslova rashoda | Postotak | Odjel za upravljanje novčanim sredstvima | Godišnje |
| Turska | Transakcijski troškovi / rashodi | Postotak | Odjel za upravljanje novčanim sredstvima | Godišnje |
| Turska | Ostvarivanje razumne stope povrata na gotovinske zalihe | Postotak | Odjel za upravljanje novčanim sredstvima | Mjesečno |

| Zemlja | Naziv pokazatelja | Jedinica | Razina primjene | Učestalost izvještavanja |
|------------|---|----------------------|---|---------------------------------------|
| Turska | Efikasnost u sustavu za prikupljanje zahtjeva za gotovinskim sredstvima | - | Na razini ministarstava | Godišnje |
| Turska | Obuhvat novog JRR-a | Postotak | Na razini ministarstava | Kvartalno |
| Turska | Efikasnost JRR-a | - | Odjel za upravljanje novčanim sredstvima | Godišnje |
| Turska | Udio rashoda u JRR-u / ukupni rashodi | Postotak | Odjel za upravljanje novčanim sredstvima | Godišnje |
| Turska | Udio prihoda u JRR-u / ukupni prihodi | Postotak | Odjel za upravljanje novčanim sredstvima | Godišnje |
| Uzbekistan | Prihodi | Lokalna valuta (UZS) | Sjedišta riznice, regionalne podružnice riznice | Mjesečno, tjedno, kvartalno, godišnje |
| Uzbekistan | Rashod | Lokalna valuta (UZS) | Sjedišta riznice, regionalne podružnice riznice | Mjesečno, tjedno, kvartalno, godišnje |
| Uzbekistan | Depoziti | Lokalna valuta (UZS) | Podjela središta riznice | Mjesečno, tjedno, kvartalno, godišnje |

Tablica A.3. Proračunsko i financijsko izvještavanje KPI-jeva

| Zemlja | Naziv pokazatelja | Jedinica | Razina primjene | Učestalost izvještavanja |
|----------|--|--------------|-----------------|--|
| Albanija | Objava podataka o učinku proračuna za konsolidirane fiskalne pokazatelje opće države za pravovremenost/dosljednost ovih podataka (kumulativno/ odvojeno; milijuni AKK / mjesec). | Rok | Sjedište | Dnevno (nije objavljeno), svaka dva tjedna, mjesečno |
| Albanija | Objavljivanje podataka „stvarni proračun godine” kako je definirano organskim zakonom o proračunu (OZP) | Rok / stavke | Sjedište | Godišnje |

| Zemlja | Naziv pokazatelja | Jedinica | Razina primjene | Učestalost izvještavanja |
|------------------------|---|---|------------------------------------|--------------------------|
| Albanija | Računovodstveni problemi u glavnoj knjizi, netočna evidencija, nema točnih podataka u modulima glavne knjige gotovine/ obračuna. | Broj transakcija | Osoblje riznice | Svaki tjedan |
| Albanija | Ljudske pogreške zbog radnog opterećenja / slobodnih radnih mjesta | Broj transakcija | Osoblje riznice | Svaki tjedan |
| Albanija | Neusklađenost s izvještavanjem i nepravovremeno usklađivanje (posebna sredstva, strano financiranje iz JRR-a). | Milijuni ALL | Osoblje riznice | Dnevno, mjesečno |
| Albanija | Neispravni unosi u AGFIS o prikupljanju prihoda koje su poslale poslovne banke. | Milijuni ALL | Osoblje riznice | Dnevno, mjesečno |
| Albanija | Izmjena podataka nakon njihove distribucije i objave. | Milijuni ALL | Osoblje riznice | Dnevno, mjesečno |
| BiH (Republika Srpska) | Izvršenje proračuna | Lokalna valuta (BAM) | Riznica u cjelini (državna razina) | Kvartalno, godišnje |
| Hrvatska | Broj uspostavljenih IT aplikacija | Broj | Drugo (Ministarstvo financija) | Godišnje |
| Hrvatska | Broj održanih izobrazbi za djelatnike izvještajnih jedinica i za krajnje korisnike sustava | Broj | Drugo (Ministarstvo financija) | Godišnje |
| Hrvatska | Broj službenika Ministarstva financija i proračuna i proračunskih korisnika koji su pohađali izobrazbu | Broj | Drugo (Ministarstvo financija) | Godišnje |
| Hrvatska | Udio pravovremeno objavljenih proračunskih dokumenata u odnosu na broj tih dokumenata | Postotak | Drugo (Ministarstvo financija) | Godišnje |
| Hrvatska | Broj izrađenih sažetaka/vodiča za građane za ključne proračunske dokumente | Broj godišnje | riznica u cjelini | Godišnje |
| Kazahstan | Usklađenost sa zahtjevima proračunskog zakonodavstva u vezi s financijskim planovima (stavka „nepridržavanje rokova za podnošenje izvještaja o usklađivanju“) | Bodovi (ljestvica ovisi o danima kašnjenja s podnošenjem izvještaja o usklađivanju) | Regionalne podružnice | Kvartalno |

| Zemlja | Naziv pokazatelja | Jedinica | Razina primjene | Učestalost izvještavanja |
|------------|---|--|---|--------------------------|
| Kazahstan | Usklađenost sa zahtjevima proračunskog zakonodavstva u vezi s financijskim planovima (stavka „nepridržavanje rokova za podnošenje godišnjih izvještaja o izvršenju lokalnih proračuna“) | Bodovi (ljestvica ovisi o danima kašnjenja s podnošenjem izvještaja) | Regionalne podružnice | Godišnje |
| Kosovo | Pravovremenost financijskog izvještavanja | % pravovremenih izvještaja | Nacionalno | Kvartalno/ godišnje |
| Kosovo | Točnost financijskih podataka | % izvještaja bez pogreške | Nacionalno | Mjesečno/ kvartalno |
| Kosovo | Stopa izvršenja proračuna | % izvršenja proračuna | Nacionalno | Mjesečno/ kvartalno |
| Kosovo | Varijacija između planiranog i stvarnog rashoda | % odstupanja | Nacionalno | Kvartalno/ godišnje |
| Kosovo | Usklađenost s IPSAS-om | % usklađenosti | Nacionalno | Godišnje |
| Moldova | Godišnji izvještaj o provedbi državnog proračuna | Izvještaj | Riznica u cjelini | Godišnje |
| Moldova | Polugodišnji izvještaj o izvršenju javnog nacionalnog proračuna i njegovih komponenti | Izvještaj | Riznica u cjelini | Za prvu polovicu godine |
| Moldova | Mjesečni izvještaj o izvršenju javnog nacionalnog proračuna | Izvještaj | Riznica u cjelini | Mjesečno |
| Moldova | Primitak i provjera financijskih izvještaja središnjih tijela i financijskih odjela administrativno-teritorijalnih subjekata | Financijski izvještaji | Odjeli sjedišta riznice | Za 6/9/12 mjeseci |
| Turska | Učestalost izvještavanja o izvještaju o gotovinskim sredstvima riznice | - | Odjel za upravljanje gotovinskim sredstvima | Dvapat dnevno |
| Turska | Učestalost izvještavanja o godišnjim projekcijama gotovinskih tokova i procjeni gotovinskog salda | | Odjel za upravljanje gotovinskim sredstvima | Jednom dnevno |
| Turska | Učestalost izvještavanja o raspodjeli financijskih resursa institucija | | Odjel za upravljanje gotovinskim sredstvima | Svaki tjedan |
| Uzbekistan | Vođenje evidencije o dospjelim potraživanjima i obvezama u skladu s evidentiranim ugovorima | lokalna valuta (UZS) | Sjedišta riznice, regionalne podružnice riznice | Kvartalno |

Tablica A.4. KPI-jevi koje upotrebljavaju državne riznice za mjerenje drugih funkcija

| Zemlja | Naziv pokazatelja | Jedinica | Razina primjene | Učestalost izvještavanja |
|-----------|---|--|----------------------------|--------------------------|
| Albanija | Pravedna procjena individualnih rezultata prema ciljevima iz opisa posla / odobrenih internih propisa Ministarstva financija. | Ljestvica (1 vrlo dobro, 2 dobro, 3 zadovoljavajuće, 4 dovoljno) | Osoblje riznice | Šestomjesečno |
| Albanija | Kriteriji profesionalnih vještina i radnog iskustva | Magistar znanosti i godine [iskustva] | Osoblje riznice | Kontinuirano |
| Albanija | Obuka je prilagođena specifičnim ciljevima iz opisa posla | Postotak | Osoblje riznice | Kontinuirano |
| Albanija | Izvođenje procesa u skladu s odobrenim radnim postupkom prema uputama AGFIS-a kako bi se izbjegle neispravne transakcije | Broj pogrešaka | Osoblje riznice | Svakodnevno |
| Albanija | Ljudske pogreške zbog radnog opterećenja / slobodnih radnih mjesta | Broj pogrešaka | Osoblje riznice | Svakodnevno |
| Hrvatska | Broj donesenih propisa u cilju jačanja fiskalnog okvira | Broj | Na nivou riznice u cjelini | Jednom godišnje |
| Hrvatska | Broj implementiranih unaprjeđenih verzija izvještajno-analitičkog sustava Državne riznice | Broj | Riznica u cjelini | Godišnje |
| Hrvatska | Broj pripremljenih projekata razvoja transakcijskog sustava Državne riznice | Broj | Riznica u cjelini | Godišnje |
| Kazahstan | Priprema izvještaja u teritorijalnim podružnicama riznice (broj slučajeva povrede informacijske sigurnosti) | Bodovi (ljestvica) | Regionalne podružnice | Kvartalno |
| Kazahstan | Pridržavanje funkcionalnih procesa u modulima FMIS-a | Bodovi (ljestvica ovisi na broju prekršaja) | Regionalne podružnice | Kvartalno |
| Kazahstan | Broj pogrešno potvrđenih podataka i dokumenata povezanih s iskustvom potencijalnih naručitelja | Bodovi (ljestvica ovisi na broju slučajeva) | Regionalne podružnice | Kvartalno |

| Zemlja | Naziv pokazatelja | Jedinica | Razina primjene | Učestalost izvještavanja |
|------------|--|---|---|---------------------------|
| Kazahstan | Slučajevi korupcije i diskreditirajuće ponašanje javne službe | Bodovi (ljestvica ovisi o broju incidenata u kojima je osoblje riznice snosilo disciplinsku, administrativnu ili kaznenu odgovornost) | Regionalne podružnice | Kvartalno |
| Kazahstan | Opravdane (potvrđene) pritužbe zbog djelovanja ili nedjelovanja rukovodstva ili osoblja regionalnih odjela riznice | Bodovi (ljestvica ovisi na broju pritužbi) | Regionalne podružnice | Kvartalno |
| Kazahstan | Pravna inicijativa (broj pravnih i regulatornih prijedloga, njihov opseg, i razina zakonodavnog/regulatornog akta) | Bodovi (ljestvica) | Regionalne podružnice | Kvartalno |
| Kosovo | Omjer pokrića otplate duga | Omjer | Nacionalno | Kvartalno |
| Kosovo | Omjer duga i BDP-a | % BDP-a | Nacionalno | Godišnje |
| Kosovo | Pravovremenost podmirenja dugovanja | % pravovremenih plaćanja | Nacionalno | Kvartalno |
| Moldova | Pregled, koordinacija i davanje odobrenja za ugovore i dodatke ugovorima s pružateljima platnih usluga (bankama) o prikupljanju/dodjeli plaćanja u sustav riznice / iz njega | Ugovori / dodaci ugovorima | Odjeli sjedišta riznice | Polugodišnje/ godišnje |
| Moldova | Razvoj/pregled nacrti pravnih akata (nacrti zakona, državni propisi) u nadležnosti Glavne uprave državne riznice | Pravni akti / mišljenja o pravnim aktima | Riznica u cjelini, odjeli sjedišta riznice | Polugodišnje/ godišnje |
| Uzbekistan | Utvrđeni prekršaji tijekom registracije ugovora proračunskih organizacija | Lokalna valuta (UZS) | Sjedišta riznice, regionalne podružnice riznice | Kvartalno |
| Uzbekistan | Prekršaji utvrđeni kod proračunskih organizacija tijekom obrade plaćanja | Lokalna valuta (UZS) | Sjedišta riznice, regionalne podružnice riznice | Kvartalno |

