



## ODBORI ZA KOORDINACIJU GOTOVINSKIH SREDSTAVA: iskustva zemalja

Mike Williams

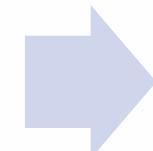
mike.williams@mj-w.net

Tbilisi

27. svibnja/maja 2025.

# Kontekst

Resursni tim priprema zabilješku o odborima za koordinaciju gotovinskih sredstava (CCC) – nastavno na diskusije u Tirani i naknadne diskusije o aktivnijem upravljanju gotovinom



Svrhe, funkcije i članstvo u CCC-ima razlikuju se ovisno o zemlji, što je odraz različitih prioriteta politika i institucijskih aranžmana



Trenutačni cilj: dati pregled međunarodnog iskustva popraćen rezultatima ankete za članove PEMPAL-a

Napomena: u ovom kontekstu odbori za koordinaciju gotovinskih sredstava, odbori za upravljanje gotovinom i odbori za likvidnost imaju ISTO značenje

# Koordinacija

Za efikasno upravljanje gotovinom potrebni su odgovarajući alati

Aktivno upravljanje gotovinom treba poduprijeti nizom financijskih instrumenata

To podrazumijeva koordinaciju između raznih funkcija – posebno ako nisu dio iste organizacije

To je svakako slučaj s upravljanjem gotovinom i dugom (sljedeći slajd)

- to je također slučaj s odjelom za riznicu/proračun ovisno o odgovornostima za izvršenje proračuna
- neke zemlje imaju uspostavljenu jedinicu za izradu projekcija gotovinskih tokova u okviru odjela za proračun – posebno ako je potrebno kontrolirati brzinu potrošnje

# Koordinacija upravljanja dugom i gotovinom

## Zahtjevi za koordinaciju neovisni o aktivnom upravljanju gotovinom

- Izbori instrumenata doneseni u kontekstu strategije upravljanja dugom i godišnjeg finansijskog plana, uzimajući u obzir potrebe tržišta, volatilnost tržišta, kretanja kamatne stope
- Iz perspektive ponude, odluke o financiranju moraju se donositi uz dobro razumijevanje profila zahtjeva za financiranje
- Blagajnički zapisi ključan su instrument – i kad je riječ o upravljanju dugom i o upravljanju gotovinom (i ponekad monetarnoj politici)
- Zahtjevi u pogledu svakodnevne koordinacije (povezivanje datuma izdavanja i dospijeća s gotovinskim tokom; upravljanje duljim rokovima dospijeća putem operacija upravljanja obvezama itd.)

## Integrirani ured za upravljanje dugom

- Brojne odluke donosi interno (i dalje potreban formalan proces)
- CCC je svakako potreban ako se funkcije nalaze u zasebnim organizacijama
- Proces treba biti strukturiran – za potrebe revizije, odgovornosti i jasnoće

# Upravljačke strukture

## Integrirani ured za upravljanje dugom

- kao i u brojnim europskim zemljama (i nekim zemljama članicama PEMPAL-a)

## Odbor za javni dug visoke razine ili slično tijelo

- s odgovornostima za strateško upravljanje dugom koje obuhvaćaju odluke o financiranju, uključujući okvir politike upravljanja gotovinom
- ali fokus obično nije na svakodnevnim operativnim odlukama – odbor za javni dug uglavnom je sam po sebi nedovoljan

## CCC pregledava projekcije gotovinskih tokova, odlučuje o odgovorima politike

- potporu može pružati tehnički odbor; može izravno odgovarati odboru za javni dug

U praksi se te uloge mogu izostaviti ili nadopuniti

# Čime se CCC bavi?

U najjednostav-  
nijem obliku

- Pregledava najnovija kretanja na tržištu i učinak projekcija
- Pregledava projekcije gotovinskih tokova za nadolazeće razdoblje
- Odlučuje o potrebnim mjerama za osiguranje raspoloživosti gotovine ili postizanje ciljnog iznosa gotovinske rezerve
  - blagajnički zapisi, dugoročne obveznice, ulaganja viška gotovinskih sredstava, devizni swap ili povlačenje salda u stranoj valuti, zaduživanje kod državnih poduzeća

U praksi

- Opis poslova može biti općenit ili specifičan
- Izvršenje proračuna često je glavna uloga u zemljama s ograničenim gotovinskim sredstvima

# Članstvo

## Predsjednik

- Ovisi ima li savjetodavnu ulogu ili donosi odluke
- Primjeri: ministar; viši službenik (državni tajnik); glavni direktor / riznica; glavni direktor / upravljanje dugom
- Drugi primjeri (direktor za proračun, glavni ekonomist, središnja banka)
- Može dijeliti ulogu

## Članovi

- Temeljni
  - Riznica
  - Dug
  - Proračun i/ili makrofiskalna pitanja
  - Porezne uprave
- Drugo
  - Državni fondovi, gdje je relevantno (Oman, Indonezija)
  - Veliki korisnici proračunskih sredstava (Turska)
  - Tim za IFMIS (Mozambik)

## Središnja banka?

- U CCC-u u svojstvu promatrača
  - Može imati relevantan input o kretanjima na tržištu
  - Posebno ako djeluje kao fiskalni agent
  - SB također treba primati projekcije

## Ostala pitanja

- Stupanj delegiranih ovlasti
- Jedinica za izradu projekcija gotovinskih tokova, obično Tajništvo
  - Predstavljanje i projekcija i preporuka
- Sastaje se na mjesечноj ili tjednoj osnovi
  - Tehnički odbor sastaje se prije CCC-a – može se češće sastajati

# Zemlje članice PEMPAL-a

## Nekoliko primjera CCC-a

- Ali manje od očekivanog zbog odvojenih funkcija riznice i upravljanja dugom u brojnim zemljama



6 primjera u odgovorima na anketu (od ukupno 13 odgovora)

- Njih 4 također je integriralo veći broj funkcija upravljanja gotovinom i dugom – u ured za upravljanje dugom (**Mađarska**) ili u širu funkciju MF-a/riznice (**Rumunjska, Turska, Hrvatska**). Ali ipak su odabrali uspostaviti CCC kako bi osigurali usklađenost interesa politike
- **Albanija** – dug i gotovina u odvojenim glavnim upravama => prepoznata potreba za CCC-om na razini zamjenika ministra / državnog tajnika; potpora radne skupine kojom predsjeda riznica radi izrade projekcija (vidjeti primjer u dodatku)
- **Gruzija** – CCC kojim predsjeda riznica s fokusom na utvrđivanju viška gotovinskih sredstava za ulaganje

# Neke značajke

## Dvorazinske strukture

U Mađarskoj, Rumunjskoj, Turskoj, Albaniji, Hrvatskoj odbor visoke razine (ministar ili vrlo visoki službenik) osnovan na temelju zakona ili naloga

- različit fokus kad je riječ o donošenju odluka o gotovini/dugu, ali važan dio njihove uloge

Odbor niže razine – često nije formalno osnovan (omogućuje visoku fleksibilnost) – jači fokus na projekciji i osiguravanju cjelovitosti i razumijevanja projekcije.

Sličan odbor niže razine u Gruziji (također makroodbor visoke razine, ali puno širi program rada nego u drugim primjerima)

U međunarodnoj praksi CCC-i su rjeđi ako postoji integrirani ured (na primjer, UK) – i dalje može postojati odbor za javni dug ili makroodbor visoke razine (npr. Švicarska), ali koji ne

# Zaključci

Aktivno upravljanje gotovinom podrazumijeva svakodnevne operativne odluke i interakcije između upravitelja duga i upravitelja gotovine

Organizacijska odvojenost zahtijeva neku vrstu strukture sustavne koordinacije kako bi se osigurala odgovornost i jasnoća. Ne postoji samo jedna vrsta. CCC-i u međunarodnoj praksi djeluju na različitim razinama, različitim stupnjevima formalnosti, te imaju različite izvršne ovlasti

Neke temeljne značajke

- CCC obuhvaća funkcije upravljanja dugom i upravljanja gotovinom (i druge, potencijalno i SB)
- Glavna svrha je razmotriti projekcije gotovinskih tokova i kako odgovoriti na njih
- Također se mora redovito sastajati  $\geq$  jednom mjesечно, kako bi se osigurala operativna važnost

Neke zemlje članice PEMPAL-a imaju uspostavljen CCC; pruža smjernice za one koji prelaze na aktivnije upravljanje gotovinom

# Sljedeći koraci

## Dovršiti anketu

Bili bismo zahvalni kad bi sve zemlje članice PEMPAL-a ispunile anketu, čak i ako odgovore s „nema podataka”, do 13. lipnja/juna

---

Jasno je da su neke zemlje prestrogo protumačile anketu (npr. fokusirale su se samo na CCC-e osnovane zakonom). Pozivamo svakog tko želi promijeniti svoj odgovor / dodati neki primjer nakon današnjih diskusija, da svakako to učini

## Razmijeniti informacije

---

Neke zemlje koje razmišljaju o uspostavljanju CCC-a zatražile su pojedinosti o opisu poslova.

---

Zemlje koje su voljne podijeliti relevantne dokumente slobodno to mogu učiniti, a resursni tim spreman je olakšati razmjenu

## Sljedeći koraci

---

Rad resursnog tima bit će dovršen kasnije tijekom ljeta

---

Predviđena je videokonferencija na jesen kako bi se o tome diskutiralo

# Dodatak: primjer Albanije

## Odbor za upravljanje dugom i gotovinom

- Osnovan na temelju naloga ministra iz 2017.
- Predsjeda zamjenik ministra (supredsjeda glavni tajnik MF-a)
- Članovi: voditelji odjela za: proračun, dug, riznicu, fiskalna i makroekonomski pitanja te voditelji poslova zaduživanja i poslovanja riznice; voditelj jedinice za upravljanje gotovinom je Tajništvo. Prisustvuje i predstavnik središnje banke
- Sastanci svakog mjeseca; glavna pitanja za diskusiju su:
  - ▶ tokovi i likvidnost za tekući mjesec te projekcija za nadolazeće razdoblje;
  - ▶ napredak na domaćem tržištu u pogledu zaduživanja i očekivanja u pogledu zaduživanja u nadolazećim razdobljima;
  - ▶ druga pitanja povezana s upravljanjem likvidnošću i dugom (npr. gotovinska rezerva).
  - ▶ Donesene odluke uglavnom se odnose na odobrenje kalendara izdavanja vladinih vrijednosnih papira na unutarnjem tržištu.

## Radna skupina za izradu projekcija gotovinskih tokova

- [Trenutačni planovi]
- Cilj pružanja potpore efikasnom donošenju odluka prikupljanjem informacija o projekcijama gotovinskih tokova jedinica opće države.
- Predsjeda glavni direktor / riznica i uključuje predstavnike resornih ministarstava (koji zajedno pokrivaju oko 80 % rashoda), glavne uprave / oporezivanje, glavne uprave / carina i općine Tirana.
- Skupina će se sastajati kad predsjednik prema potrebi sazove sastanak, kako bi usporedili objedinjene projekcije gotovinskih tokova, procijenili rizike i utvrdili moguće odgovore politike te izvjestili Odbor za upravljanje dugom i gotovinom o svojim zaključcima.
- U nacrtu uredbe također se navode materijali koje treba podnijeti prije sastanaka odbora.

HVALA!

