

Digitalizacija funkcija riznice: Mogućnosti i ograničenja

Mark Silins, tematski savjetnik TCOP-a
Godišnja plenarna sjednica TCOP-a 2025., Taškent, Uzbekistan, listopad/oktobar 2025.

Sadržaj



Automatizacija i digitalizacija

Automatizacija i proces plaćanja

Automatizacija ostalih funkcija i procesa riznice

Što se ne može digitalizirati?

Sažetak i zaključci

Automatizacija i digitalizacija



Zbog digitalizacije razlike između anglofonskih i frankofonskih kontrolnih okvira nisu toliko bitne



Anglofonski kontrolni okvir

Za kontrole i odluke odgovorni proračunski korisnici (PK), kojima su prenesene ovlasti i nadležnosti – nema kontrola na centralnoj razini

- Zbog pojave digitalizacije u **Australiji** (po defaultu) uloga riznice u procesu postala je suvišna. Sličan je trend zabilježen i u područnim uredima riznice u nekim zemljama članicama PEMPAL-a – **Armenija** i **Gruzija** su ukinule područne urede riznice, **Moldova** i **Azerbajdžan** su smanjili broj zaposlenih u predmetnim uredima.

Frankofonski kontrolni okvir

Premda su proračunski korisnici (PK) odgovorni za donošenje odluka, integritet sustava osigurava se dodatnom ex-ante kontrolom na centralnoj razini – zemlje članice PEMPAL-a zasnivaju se na tom modelu

- Postavlja se pitanje koje su kontrole na centralnoj razini i dalje korisne u potpuno digitalnom okruženju?
- Ako se riznica digitalizira u svojoj oblasti rada bez integracije u okviru UJF-a, možda će biti potrebno i dalje primjenjivati ex-ante kontrole.

Međutim, ako se cijeli okvir UJF-a planski digitalizira, za većinu transakcija tradicionalna kontrolna funkcija riznice postaje suvišna – tradicionalne kontrole bi se u idealnom slučaju premjestile na početak procesa plaćanja, te bi se češće koristili novi alati na osnovi procjene rizika.

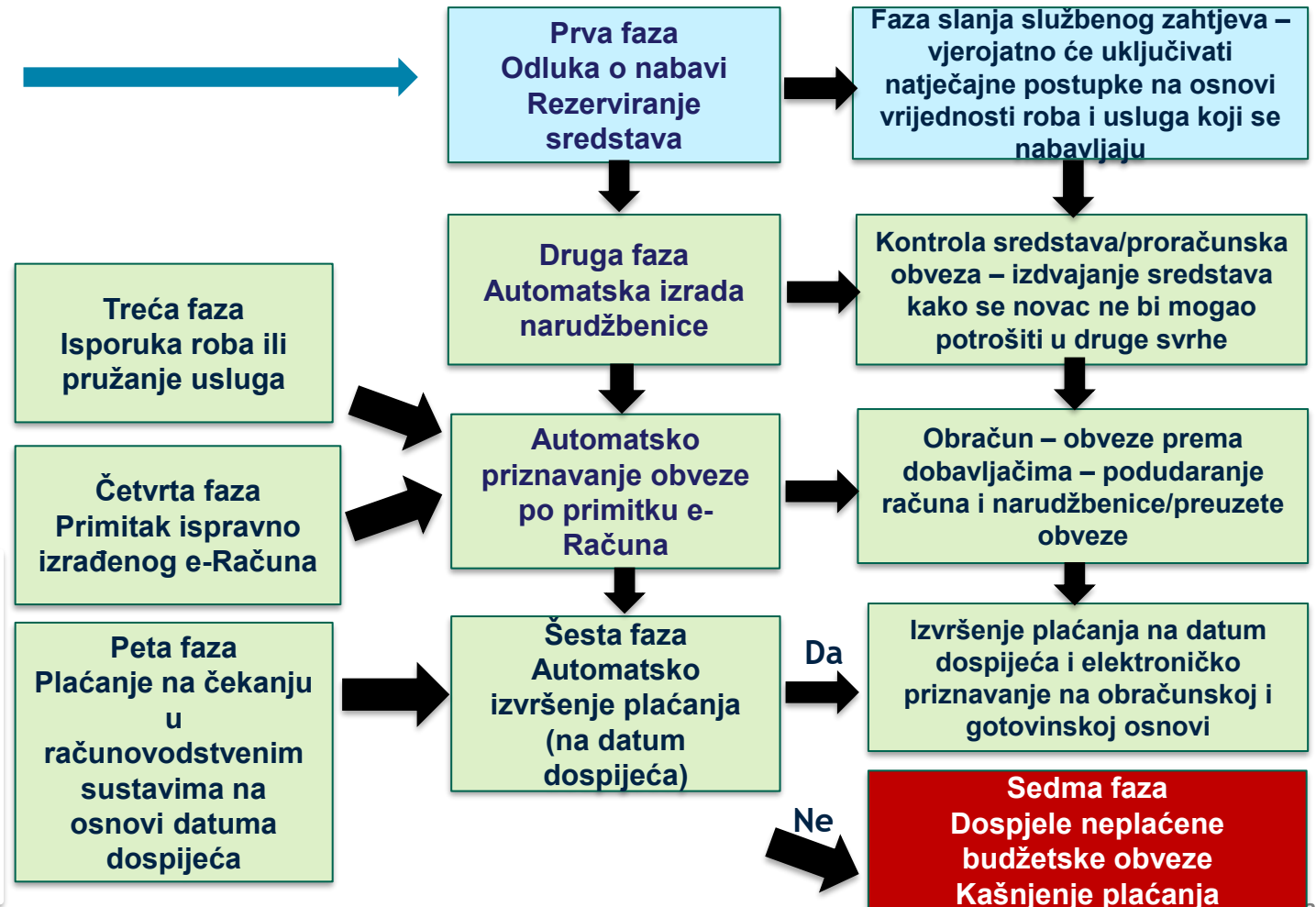
Planska digitalizacija – Proces plaćanja

Proces prije ISFU-a

1. Odobrenje budžeta i definiranje ograničenja potrošnje u sustavu
2. PK-ovi pripremaju elektroničke financijske transakcije i planove nabave u kojima definiraju što se troši i kada
3. Kod proračunskog korisnika započinje proces e-Nabave koji se kontrolira u okviru budžeta, gotovine i planova nabave
4. Definirana roba i usluge povezane s dodijeljenim budžetskim sredstvima i jedinstvenim kontnim/računskim planom
5. U e-Okrvnim ugovorima definirana roba/usluge koje se mogu nabaviti i po kojoj cijeni
6. Potpisivanje e-Ugovora – ključni kontrolni podaci prenose se u ISFU (npr., jedinstveni računski/kontni plan, vrijednost preuzetih obveza)

Digitalno okruženje ograničava diskrecijske odluke, pa čak i uzajamnu interakciju osoba u cilju sklapanja „poslova“. Do trenutka kada preuzeta obveza dođe do riznice, izvršene su sve glavne kontrole – osim primitka roba i usluga.

Proces u ISFU-u/riznici



Digitalizacija procesa plaćanja smanjuje rizike



Integracija različitih sustava i funkcija UJF-a omogućuje prebacivanje kontrola iz početnih faza procesa na završne faze.

U kombinaciji sa okvirom internih kontrola u sustavu (podaci se ne mogu mijenjati bez odgovarajućeg odobrenja), to stvara vrlo snažan okvir kontrola frankofonskog tipa! U stvarnosti proračunski korisnici mogu donositi ograničene diskrecijske odluke.

Stoga, ako su sredstva provjerena, obveze preuzete, roba unaprijed definirana i ne može se mijenjati, utvrđene ispravne brojčane oznake u jedinstvenom računskom/kontnom planu, a e-Račun i roba zaprimljeni, što riznica može provjeriti, a što omogućuje dodatne kontrole nad tim plaćanjima? – **Kandidati za zeleni koridor!**

Naravno, neće se sva plaćanja usmjeravati kroz okvirni sustave e-Nabave, premda bi u početnim fazama procesa trebale postojati i druge kontrole:

- **obračun plaća/mirovine** – centralizirani e-sustav obračuna plaća s identifikacijskim oznakama zaposlenika i kontrolom nad utvrđenim pozicijama omogućuje slične ex-ante kontrole prije nego što riznica zaprimi zahtjeve za plaćanje plaća
- **ponavljajuća plaćanja** – uspostava skupa podataka o primateljima uplata, jasna identifikacija, odobrenja i kontrole ugrađene u sustav, tako da uplate primaju samo primatelji koji na njih ostvaruju pravo
- **veliki kapitalni radovi** – centralizirani sustav upravljanja javnim investicijama za monitoring provedbe projekata.

Vrste plaćanja i prostor smanjenja kontrola



Vrsta plaćanja	Kontrole	Spremnost za zeleni koridor
Plaće/mirovine	Centralizirani e-Sustav obračuna plaća s identifikacijskim oznakama zaposlenika i kontrolom nad utvrđenim pozicijama i proračunskim sredstvima	Da
Ponavljajuća plaćanja	Treba ih kontrolirati u sustavu s jasnim identifikacijskim oznakama primatelja povezanima s odobrenjem plaćanja	Da – za postojeće primatelje uplata – Ne – provjera novih primatelja uplata
Dug	Jasna dinamika plaćanja glavnice i kamata – uplate generira sustav za servisiranje duga DEMFIS	Da
Jednokratna plaćanja	Socijalna plaćanja itd. tijekom pandemije (Covid) – visok rizik, stoga je potrebno utvrditi jasne kriterije u cilju osiguravanja da samo odobreni primatelji primaju uplate	Ne
Međuproračunski transferi	Transferi (niskog rizika) unutar vlade, na osnovi unaprijed odobrenih proračunskih iznosa ili iz zajedničkih prihoda	Da
Velika kapitalna plaćanja	Veliki rizik u fazi nabave (potreba za smanjenjem rizika nabave u ovoj fazi, a ne kasnije u procesu plaćanja). Postoje i rizici odstupanja provedbe projekta od ugovora – to je zadatak za stručnjaka proračunskog korisnika koji provjerava i potvrđuje cjelovitost ključnih etapa projekta.	Ne – osim ako postoje snažne ex-ante kontrole, vjerojatno zahtijeva provjeru od strane riznice
Tajna plaćanja	Na tajna plaćanja primjenjuju se iste kontrole kao i na druga plaćanja, uz ograničen pristup informacijama o uplatama samo za odobrene službenike	Da
Predujmovi	Fokus na eliminiranje ovih visokorizičnih plaćanja – debitne kartice, sredstva na escrow računu	Ne

Automatizacija ostalih funkcija i procesa riznice



- Riznica treba pažljivo pregledati sve poslovne procese kako bi osigurala digitalizaciju svih mogućih faza i procesa, uključujući one izvan ISFU-a i nadležnosti riznice – **planska digitalizacija sustava i procesa**
 - Postoje li koraci u procesu koji će biti suvišni nakon digitalizacije? – **kontrole u riznici ili PK-ovima**
 - Obuhvaća li proces transakcije iz početnog izvora? – **obraci za obračun plaća primatelja uplata, zahtjevi za nabavu različitih službi/sektora PK-ova**
 - Zasniva li se svaki korak sustava obrade na unosu podataka i na kontrolama?
 - Mogu li donositelji odluka i revizori pregledati svaki korak?
- Nakon potpune digitalizacije treba provesti objektivnu procjenu preostalih rizika
- Za određene procese možda će i dalje biti potrebne kontrole riznice koje se ne mogu u potpunosti automatizirati (**službeno odobrenje treba biti digitalno**), ali njih treba uspostaviti u početnim fazama procesa kako bi bile učinkovite, npr. u fazi nabave. Time se osigurava zaustavljanje protuzakonitih, neefikasnih ili neučinkovitih uplata prije njihovog pokretanja. Tradicionalni zadatak provjere na kraju procesa u modernom digitaliziranom okruženju postaje suvišan.

Automatizacija procesa od početka do kraja u velikoj mjeri osigurava usklađenost. Fokus treba preusmjeriti na to je li potrošnja najbolji način korištenja oskudnih sredstava i je li u skladu s vladinim ciljevima.

Koje su granice digitalizacije riznice?



Budući da poslovna inteligencija (BI) i umjetna inteligencija (UI) postaju sve popularniji, zamislivo je da se sve može digitalizirati. Međutim, sljedeće aktivnosti će kratkoročno i srednjoročno i dalje zahtijevati ljudski doprinos, kontrole i donošenje odluka:

- odobravanje neuobičajenih ili hitnih transakcija
- procjena i analiza rizika te razvoj strategija za smanjenje rizika
- savjetovanje sa zainteresiranim stranama i razumijevanje njihovih potreba u cilju agilnosti pristupa – premda se ovo očigledno odnosi na oblast izvještavanja, može se primijeniti na sve oblasti rada riznice
- razvoj modela za izradu projekcija i novih, npr. međusektorskih, predložaka za izvještavanje
- analiza modela za izradu gotovinskih projekcija – premda se sama izrada projekcija može u velikoj mjeri digitalizirati tijekom vremena
- analiza financijskih izvještaja, premda se izrada izvještaja može u velikoj mjeri digitalizirati tijekom vremena
- razvoj politika i postupaka internih kontrola i, prema potrebi, računovodstvenih politika
- izmjena jedinstvenog kontnog/računskog plana i povezanih priručnika
- osposobljavanje i izobrazba proračunskih korisnika.

Automatizacija i digitalizacija: Komentar o redosljedu faza



10



Sažetak i zaključci



Mnoge zemlje članice PEMPAL-a su digitalizirale ručne procese, ali i dalje moraju raditi na planskoj digitalizaciji tih procesa.

Nakon redizajna i potpune digitalizacije procesa, mnogi će tradicionalni postupci obrade i kontrolne aktivnosti u procesu vjerojatno postati suvišni. Kontrole dodane vrijednosti provodit će se u početnim fazama procesa, na primjer u fazi nabave, i manje će biti fokusirane na usklađenost, a više na vrijednost za uloženi novac i učinkovitost.

Riznici mora biti prioritet rješavanje posljedica digitalizacije za zaposlenike, koje treba preusmjeriti na zadatke povezane s vrijednošću za uloženi novac.

Mnogo je aktivnosti povezanih s dodanom vrijednošću koje riznica može i dalje provoditi čak i uz uvođenje naprednih digitalnih alata, kao što su BI/UI. Te se aktivnosti preusmjeravaju na oblikovanje politika i naprednu analitiku.

HVALA VAM!

