

Upotreba umjetne inteligencije u upravljanju javnim financijama

Delphine Moretti

Voditeljica Radne skupine za financijsko upravljanje i izvještavanje

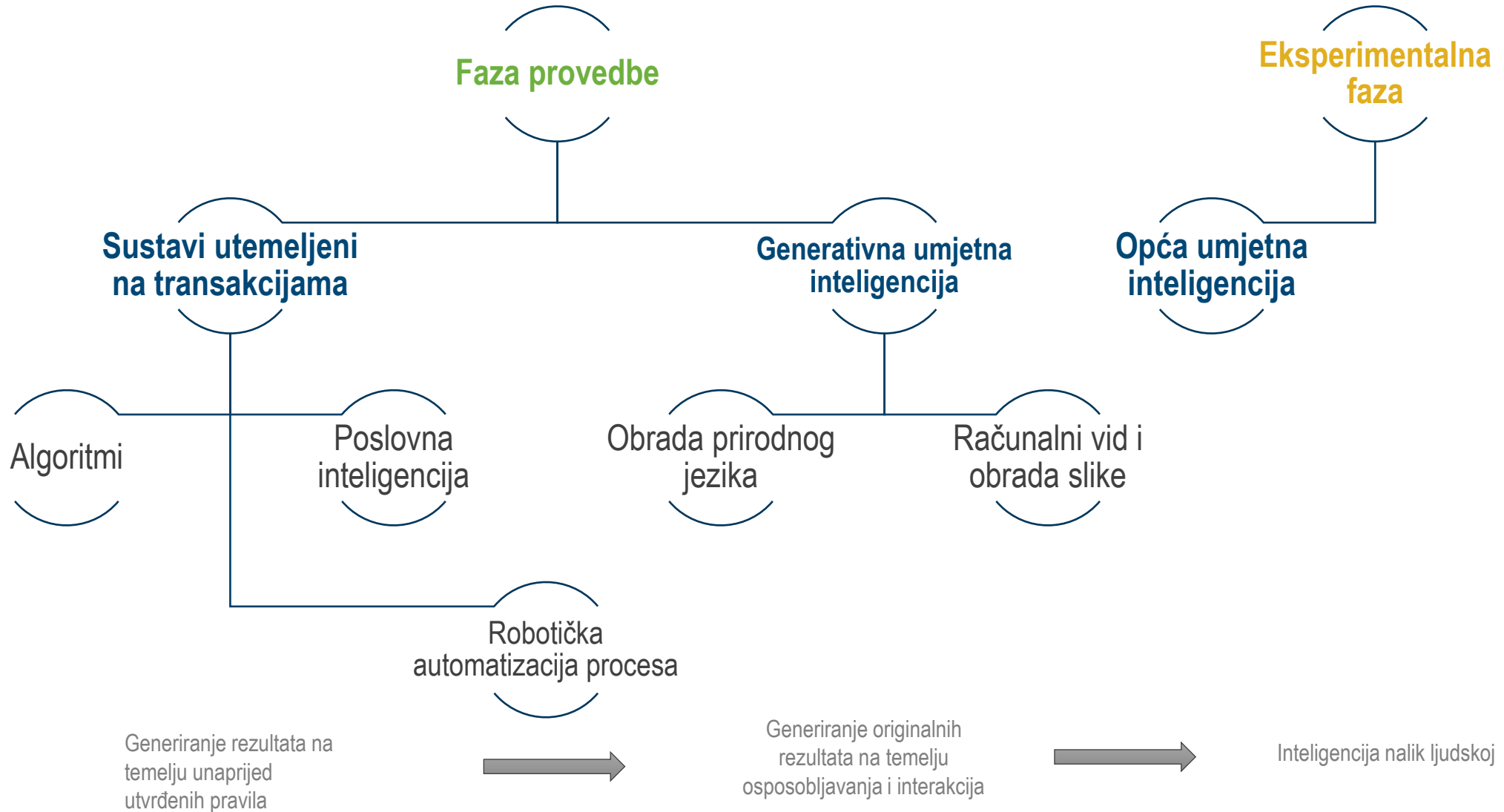
PEMPAL

14. listopada/oktobra 2025.



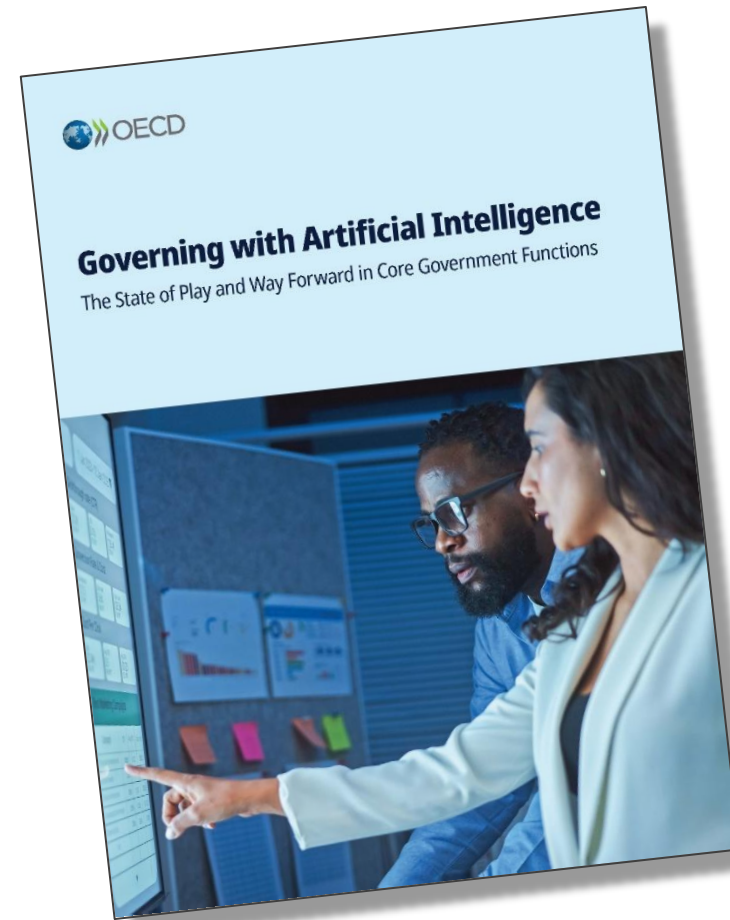


Umjetna inteligencija (UI): tehnološki kontinuitet?





Upravljanje s pomoću UI-ja





200 slučajeva upotrebe u okviru 11 funkcija vlade

Kategorija	Funkcije vladine politike	Glavni vladini procesi	Vladine usluge i pravosuđe
Funkcija	Porezna uprava	Državna služba	Dizajn i pružanje javnih usluga
	Upravljanje javnim financijama	Javna nabava	Izvršavanje zakonodavstva i upravljanje rizicima od katastrofa
	Regulatorni dizajn i provedba	Borba protiv korupcije i promicanje javnog integriteta	Pravosuđe i pristup pravosuđu
		Evaluacija politike	
		Sudjelovanje građana i otvorena vlada	



Prednosti upotrebe UI-ja u okviru vlade

Automatizirani, pojednostavnjeni i prilagođeni procesi i usluge

Bolje donošenje odluka, razumijevanje i izrada projekcija

Poboljšana odgovornost i otkrivanje nepravilnosti

Stvaranje prilika za vanjske zainteresirane strane



Upravljanje rizicima koji proizlaze iz upotrebe UI-ja u okviru vlade

Etički rizici (*neprijemljivi ili iskrivljeni podaci, zloupotreba UI-ja, nedostatak transparentnosti/objašnjivosti*)

Operativni rizici (*pristranost automatizacije, tj. pretjerano oslanjanje na UI, smanjena kvaliteta rada, kibernetička sigurnost, privatnost i napetosti zbog upravljanja podacima*)

Rizici od isključenosti (*razlike u digitalnim vještinama, istiskivanje radne snage*)

Rizici od otpora javnosti (*selektivno prihvaćanje, manjak razumijevanja, skandali smanjuju povjerenje*)

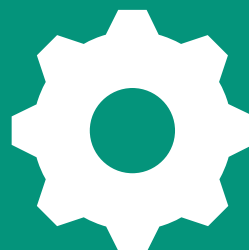
Rizici od nedjelovanja (*propuštene prilike, sve veće razlike u mogućnostima javnog i privatnog sektora*)



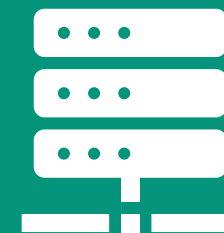
Napredak otežavaju izazovi u provedbi



**Povećanje
uspješne primjene
UI-ja**



**Nedostatak
vještina**



**Problemi povezani s
kvalitetom podataka**



**Nedostatak
praktičnih
smjernica**



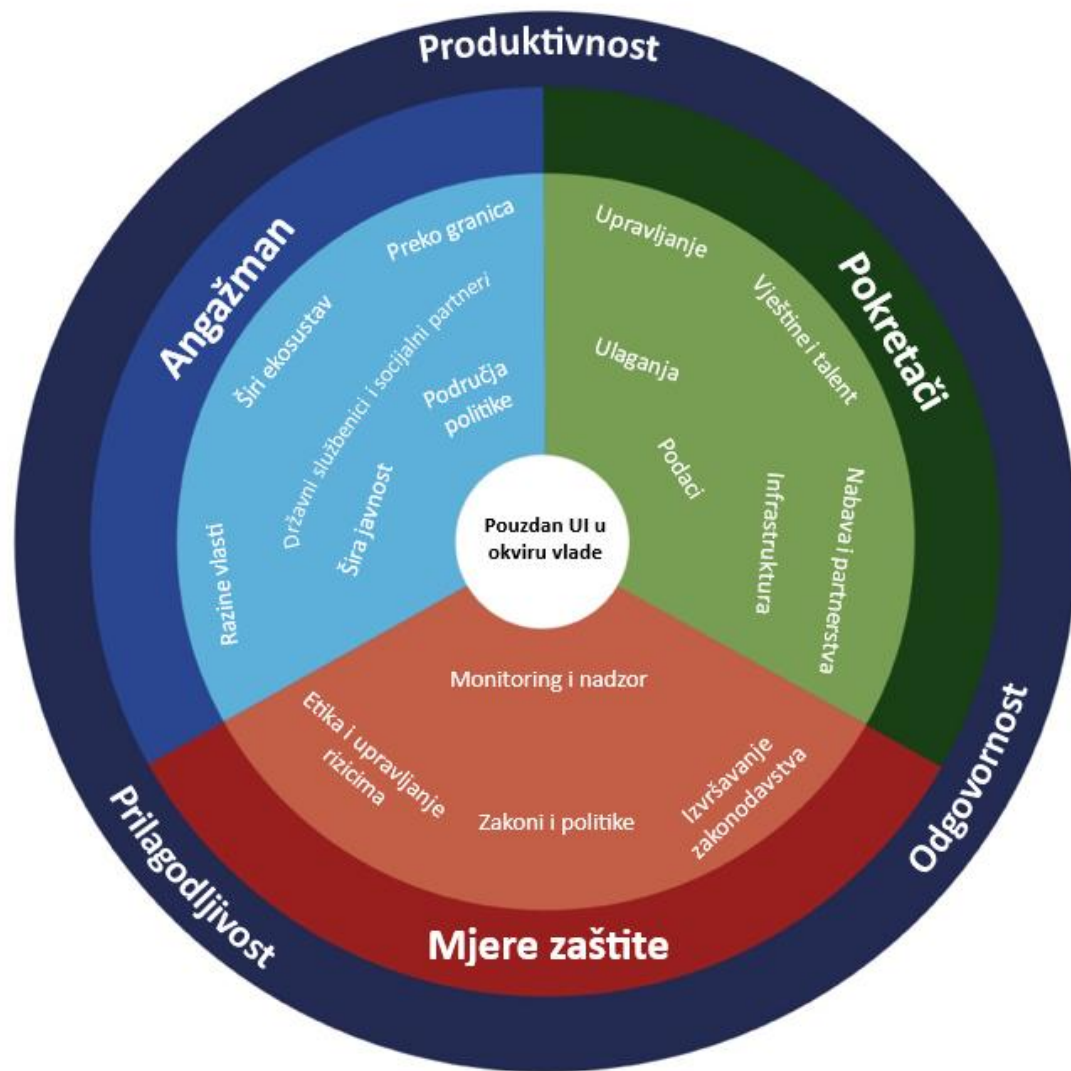
**Slab monitoring i
evaluacija**



**Nesklonost prema
riziku i regulatorna
nesigurnost**



Okvir za pouzdan UI u okviru vlade



Pokretači: područja u kojima se može dati prednost mjerama politike za utvrđivanje čvrstog poticajnog okruženja i omogućavanje potpunog usvajanja UI-ja u javnom sektoru

Mjere zaštite: opcije za instrumente politike koje vlade mogu razmotriti kako bi osigurale pouzdanu i odgovornu upotrebu

Angažman: gdje ključni akteri trebaju biti uključeni u provedbu mjera usmjerenih na konkretne izazove



Upotreba UI-ja u upravljanju javnim financijama (PFM)



Primjene UI-ja predviđene su u gotovo svim područjima PFM-a, ali dosadašnji slučajevi upotrebe usmjereni su na nekoliko domena.

Izrada projekcija

- Modeli za izradu projekcija koji se temelje na strojnom i dubokom učenju mogu povećati točnost i brzinu izrade projekcija.
- Međutim, modeli su samo „crne kutije” čije se pretpostavke i izračune ne može u potpunosti razumjeti.

Odluke o potrošnji

- Tehnologija velikih podataka, analiza podataka i vizualizacije podataka temelj su za ciljne odluke o potrošnji ili one koje se temelje na dokazima.
- Strojnim i dubokim učenjem mogu se unaprijediti takvi pristupi, a prvi slučajevi upotrebe zabilježeni su u nekim zemljama OECD-a.

Planiranje i monitoring proračuna

- Strukturirani podaci (npr. računovodstveni ili proračunski podaci) i u nekim slučajevima nestrukturirani podaci već su u upotrebi u prediktivnim modelima koji se temelje na UI-ju (strojno učenje, oblak riječi) usmjerenima na:
 - ✓ izradu projekcija početnih vrijednosti
 - ✓ procjenu troška novih politika
 - ✓ utvrđivanje i monitoring obrazaca i trendova koji upućuju na moguće fiskalne rizike

Financijsko upravljanje

- UI se već primjenjuje u velikoj mjeri, konkretno robotička automatizacija procesa, kako bi se državnim službenicima pomoglo u izvođenju repetitivnih zadataka, npr. usmjeravanje računa, radi povećanja produktivnosti i preraspodjele osoblja na više analitičke zadatke.
- Strojno i duboko učenje upotrebljavaju se za poboljšanje kvalitete i otpornosti procesa, npr. za sprječavanje nepravilnih plaćanja (prijevare ili pogreške) u izvanrednim situacijama.

Komunikacija s vanjskim zainteresiranim stranama

- Chatbotovi koji se temelje na obradi prirodnog jezika otvaraju mogućnosti za revolucionarizaciju interakcije s vanjskim zainteresiranim stranama o fiskalnim pitanjima.



Dok se vlade bave istraživanjem i uvođenjem UI-ja u PFM, ključno je poboljšati prikupljanje podataka i izvještavanje javnosti o parametrima UI projekata te bolje utvrditi čimbenike uspješnosti za projekte.

Utjecaji

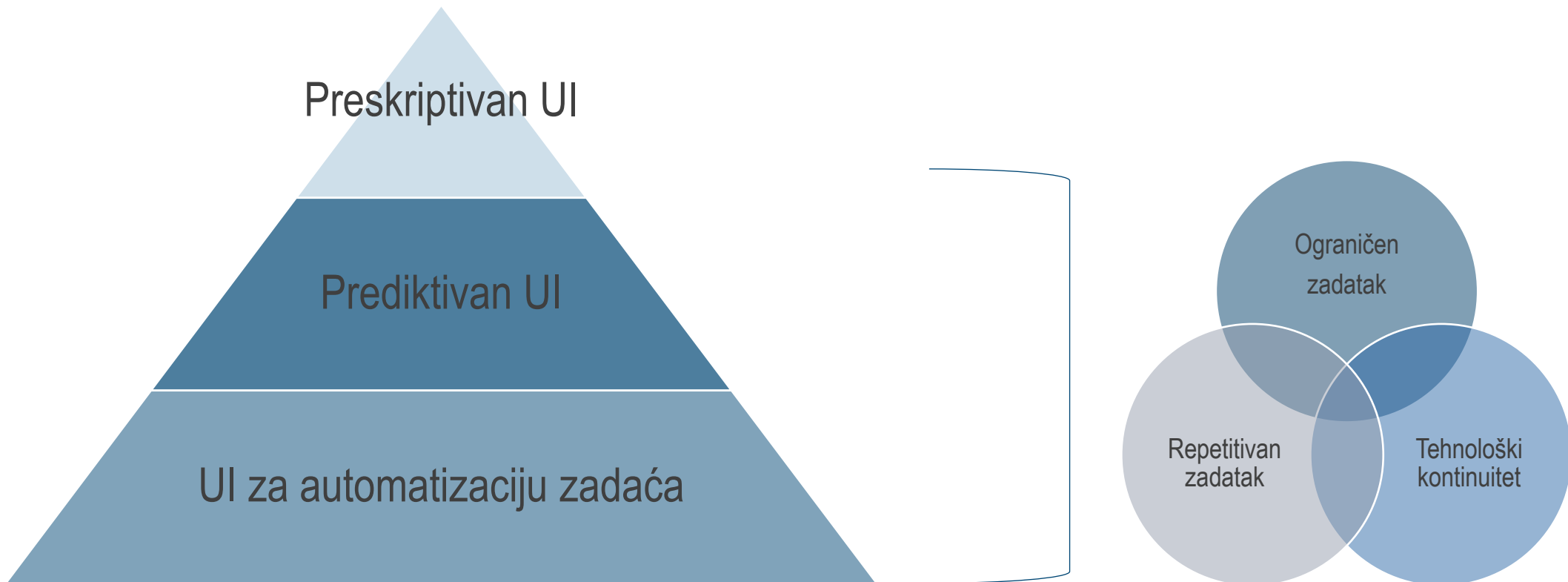
- > Utjecaje je teško procijeniti s obzirom na to da se rijetko objavljuju troškovi, učinak i rezultati početnih UI projekata koji se često smatraju privremenim ili u pilot-fazi.
- > Nadzorna tijela (npr. vrhovne revizijske institucije) pozivaju na veću transparentnost u pogledu ključnih parametara UI projekata.
- > Početni projekti upućuju na znatne rizike od pogrešaka koje također treba razmotriti pri procjeni slučajeva upotrebe.

Uvid

- > Uvođenje UI-ja zahtijeva utvrđivanje potreba i njihovo usklađivanje s tehnologijom, uključujući postupno uvođenje slojeva funkcionalnosti.
- > Zastarjeli IT sustavi i slabo upravljanje podacima mogu spriječiti razvoj projekata.
- > Osposobljavanje modela od ključne je važnosti i zahtijeva uključenost visokokvalificiranih stručnjaka za PFM koji su također dobro upoznati s funkcioniranjem UI modela i njihovim ograničenjima.
- > Okviri za upravljanje UI-jem na razini vlade i zajednica prakse potrebni su za usmjeravanje projekata iz područja PFM-a.

Od automatizacije do preskripcije...?

Trenutačni slučajevi upotrebe UI-ja prije svega su usmjereni na automatizaciju zadataka i prediktivan UI, s naglaskom na ograničene, repetitivne zadatke koji su i prethodno automatizirani.



Slučajevi upotrebe upućuju na neupitan potencijal UI-ja u području PFM-a, ali i na znatne rizike, te na moguće velike posljedice na sustave za javne financije.

Kako će se utvrditi odgovornost ako odluke donose (odnosno kada budu donosili) algoritmi?

Koji će mehanizmi biti potrebni za osiguranje transparentnosti u automatiziranim odlukama?

Kako će se uloge tradicionalnih nadzornih tijela razvijati kao odgovor na uvođenje UI-ja?

Koje će nove mjere zaštite biti potrebne za zaštitu od zloupotrebe UI-ja u fiskalnom upravljanju?

Planiranje proračuna i javni rashodi – OECD



delphine.moretti@oecd.org