

## PEMPAL-ova ZAJEDNICA PRAKSE TREZORA (TCOP) Radna grupa za primjenu IT-ja u trezorskom poslovanju

### Videokonferencija o globalnim i regionalnim trendovima u digitalnoj transformaciji javnih financija

12. veljače/februara 2026.

#### Izveštaj sa skupa

##### Uvod

1. PEMPAL-ova Zajednica prakse trezora (TCOP) održala je 12. veljače/februara 2026. videokonferenciju o *globalnim i regionalnim trendovima u digitalnoj transformaciji javnih financija*. Ciljevi su bili informiranje o ključnim rezultatima ažuriranja indeksa tehnološke zrelosti javnog sektora, tzv. GovTech Maturity Index, GTMI, za 2025. koje je nedavno objavila Svjetska banka te rasprava o globalnim i regionalnim trendovima u digitalnoj transformaciji javnog sektora i napretku modernizacije informacijskog sustava za financijsko upravljanje (FMIS) u regiji Europe i centralne Azije (ECA). S obzirom na važnost teme, na skup su pozvani zainteresirani članovi Zajednice prakse budžeta i interne revizije. Na videokonferenciji je prisustvovalo više od 50 sudionika, uključujući dužnosnike koji predstavljaju sve tri zajednice prakse iz 14 zemalja PEMPAL-a (Albanija, Azerbajdžan, Armenija, Bosna i Hercegovina, Hrvatska, Kazahstan, Kirgistan, Mađarska, Moldavija, Rumunjska, Sjeverna Makedonija, Srbija, Ukrajina i Uzbekistan) te zainteresirani zaposlenici Svjetske banke. Sastanak je organizirao resursni tim Svjetske banke u sastavu: Fabienne Mroczka (voditeljica resursnog tima TCOP-a), Galina Kuznetsova i Elena Dobroljubova (članice resursnog tima TCOP-a) te Mingul Seitkazieva (Sekretarijat PEMPAL-a).

2. **Fabienne Mroczka** je pozdravila sudionike te predstavila ciljeve i dnevni red sastanka. Napomenula je da najnovije stanje indeksa tehnološke zrelosti javnog sektora (GTMI)<sup>1</sup> koji održava Svjetska banka pruža važne uvide u napredak digitalne transformacije širom svijeta te je pozvala sudionike da podjele svoja stajališta o ključnim postignućima i izazovima digitalne transformacije javnih financija u svojim zemljama.

#### Globalni i regionalni trendovi digitalne transformacije javnih financija

3. **Cem Dener**, glavni stručnjak za upravljanje i predsjednik zajednice prakse Svjetske banke za FMIS, predstavio je pregled ključnih trendova u digitalnoj transformaciji javnog sektora te istaknuo postignuća i izazove u digitalizaciji javnih financija u ECA regiji. Premda na globalnoj razini napredak nije ujednačen, i sve su veće razlike među zemljama visokog i srednjeg dohotka i zemljama niskog dohotka, ECA regija je i dalje vodeća regija u pogledu digitalne zrelosti javnog sektora, pri čemu je 90

---

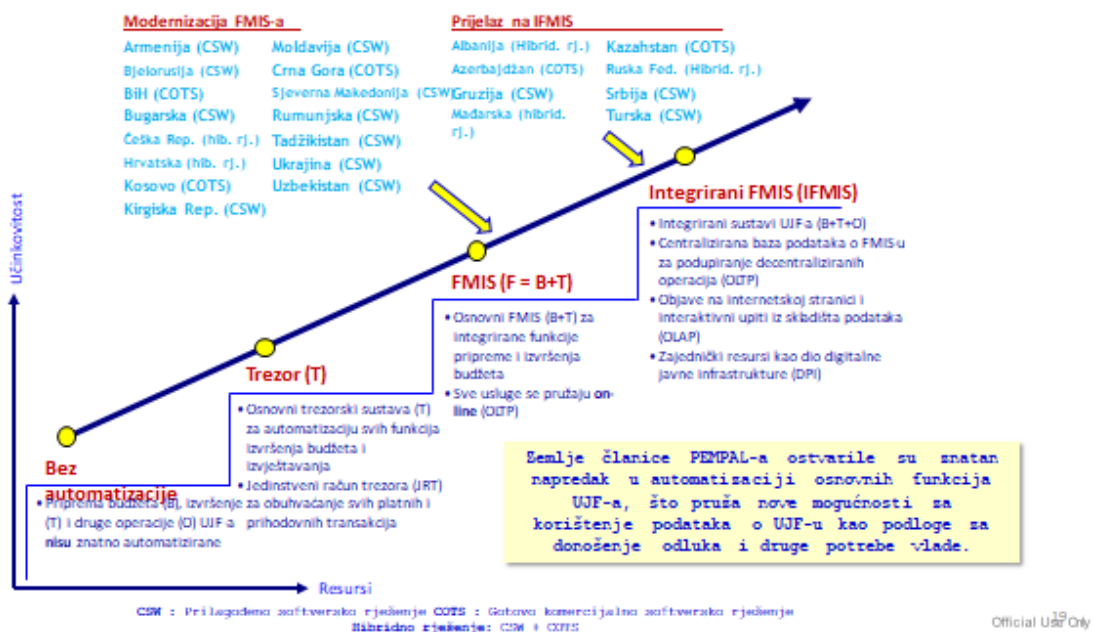
<sup>1</sup> Svjetska banka je u prosincu/decembru 2025. objavila najnovije stanje indeksa tehnološke zrelosti javnog sektora za 2025. Kratki izvještaj o najnovijem stanju, kontrolna ploča s podacima i skupovi podataka dostupni su na: <https://www.worldbank.org/en/programs/govtech/gtmi-2025-update>.

posto zemalja svrstano u najviše grupe A i B na osnovni najnovijeg stanja GTMI indeksa. Većina zemalja ECA regije koristi se postojećim FMIS-om, uz vidljiva unapređenja u BiH, Kazahstanu, Mađarskoj, Srbiji, Turkmenistanu i Ukrajini, a u tijeku su ili se planiraju novi projekti razvoja ili nadogradnje sustava u Armeniji, Azerbajdžanu, Kirgistanu, Rumunjskoj, Sjevernoj Makedoniji i Uzbekistanu. U ECA regiji 55 posto zemalja koristi komercijalni softver za FMIS, dok ostale zemlje koriste prilagođeni softver. Oko 50 posto zemalja ECA regije koristi jedinstveni kontni/računski plan, a zabilježena su određena unapređenja u prikupljanju nefinancijskih podataka (ključni indikatori učinka, KIU) o programima i projektima (ukupno 19 zemalja).

4. Zemlje članice PEMPAL-a ostvarile su znatan napredak u automatizaciji osnovnih funkcija upravljanja javnim financijama (UJF), što pruža nove mogućnosti za korištenje podataka o UJF-u u donošenju odluka i za druge vladine potrebe (slika u nastavku). Međutim, potrebna su daljnja unapređenja u smislu jačanja transparentnosti digitalne transformacije, poticanja interoperabilnosti i integracije sustava te povećanja kibernetičke sigurnosti. U skladu s tim, najnovije stanje GTMI indeksa pokazuje da samo 14 zemalja u ECA regiji prati korištenje FMIS-a i objavljuje podatke o njegovim kapacitetima. Samo 9 zemalja koristi sučelja za razmjenu podataka među državnim tijelima i aplikacijsko programsko sučelje (GSB/API). Premda je poslovanje po JRT-u vidljivo u 80 posto zemalja ECA regije, sučelje između JRT-a i FMIS-a (za automatizaciju sigurne razmjene podatka i poravnanje) u potpunosti je operativno samo u osam zemalja. Stoga su potrebni dodatni naponi za unapređenje kapaciteta i interoperabilnosti sustava te za pravovremeno objavljivanje podataka o javnim financijama radi veće transparentnosti i praćenja učinka.



## Razina zrelosti FMIS-a u zemljama članicama PEMPAL-a



Slika. Zrelost FMIS-a u zemljama članicama PEMPAL-a

5. **Elena** je zahvalila Cem-u na vrlo informativnom i dugoočekivanom izlaganju te istaknula potrebu za većom transparentnošću u pogledu napretka digitalizacije javnog sektora i troškova

ulaganja u informacijsku tehnologiju, koji često nisu lako dostupni. **Cem** je prokomentirao da bi neke zemlje možda mogle uvesti detaljnije klasifikacije rashoda kako bi se bolje iskazali troškovi digitalne transformacije.

### Digitalna transformacija javnih financija: Stajališta zemalja članica TCOP-a

6. **Elena** je pozvala predstavnike zemalja članica TCOP-a da podijele svoja stajališta o digitalnoj transformaciji javnih financija i glavnim izazovima s kojima se suočavaju u tom procesu.

7. **Jelena Fišćan**, vršiteljica dužnosti pomoćnice direktora, Uprava za trezor Srbije, podijelila je svoje poglede na ključne indikatore uspjeha i glavne izazove s kojima se Srbija suočava tijekom digitalne transformacije. Od ključnih faktora koji su pridonijeli uspjehu Srbije u unapređenju digitalne zrelosti (tekstni okvir u nastavku) istaknula je važnost institucionalnog okvira, strateške vizije, investiranja u IT i ljudske resurse, kao i praćenja učinka. Jelena je primjerima pokazala da digitalna transformacija u javnim financijama nije jednokratna aktivnost, nego je proces stalnog unapređenja koji se suočava s nizom izazova, uključujući otpor institucija prema promjenama i nedostatak radne snage sa snažnim informatičkim kompetencijama u javnom sektoru. Primjena savjetodavnih pristupa i poticanje suradnje unutar tima i s klijentima korisni su instrumenti za upravljanje promjenama koji su pomogli Srbiji u postizanju značajnog napretka u digitalnoj transformaciji.

#### Tekstni okvir: Ključni faktori uspjeha digitalne transformacije u Srbiji

1. Institucionalni okvir i politička podrška za implementaciju reformi putem digitalne transformacije
2. Jasna strategija za primjenu digitalne transformacije kao ključnog alata za implementaciju reformi konsolidacije javnih financija
3. Ugled, nadležnosti i vjerodostojnost nositelja reformi
4. Postojeći zakonski i regulatorni okvir
5. Investiranje u IT infrastrukturu i kibernetičku sigurnost javnog sektora (kao što je podatkovni centar u Kragujevcu)
6. Razvoj interoperabilnih informacijskih sustava i usluga koji omogućuju razmjenu podataka među javnim institucijama
7. Praćenje učinaka sustava i stalno unapređenje
8. Praćenje inovacija i provođenje pilot-projekta primjene umjetne inteligencije (UI) i strojnog učenja
9. Odlučno i dosljedno provođenje donesenih odluka, unatoč izazovima.

8. **Lusine Ayvazyan**, voditeljica Jedinice za računovodstvo državnog budžeta, Operativni odjel, Ministarstvo financija Armenije, iznijela je izgleda za digitalnu transformaciju javnih financija. U Armeniji se planira razvoj novog IFMIS-a kojim bi se riješila ključna ograničenja postojećeg rješenja za automatizaciju te unaprijedile računovodstvene i kontrolne funkcije. Konkretno, razvoj novog sustava odnosit će se na rješavanje problema računovodstvenog iskazivanja višegodišnjih ugovora i budžetskih kredita. Premda nije donesena konačna odluka o tome hoće li se sustav zasnivati na komercijalnom softveru, internom razvoju softvera ili hibridnom modelu, očekuje se da će se novim IFMIS-om povećati transparentnost, održivost i efikasnost UJF-a u Armeniji.

9. **Bakhtiyor Ganiev**, šef odjela, Državna trezorska služba Uzbekistana, istaknuo je da se digitalna transformacija u Uzbekistanu zasniva na strategiji za digitalnu budućnost. Ostvaren je

značajan napredak u digitalizaciji javnih usluga, a proces trezorskih izvršenja u potpunosti je automatiziran. Integracija sustava e-javne nabave i izvršenja budžeta također je dovela do vrlo pozitivnih rezultata. Konkretno, digitalnom transformacijom javnog sektora u Uzbekistanu povećala se transparentnost UJF-a, kao i povjerenje javnosti u vladu. Daljnja automatizacija uključuje mogućnosti primjene UI-ja u procesima UJF-a.

10. **Talant Keldibekov**, zamjenik direktora Centralnog trezora, Kirgistan, napomenuo je da je od uvođenja IFMIS-a 2012. automatiziran cijeli proces izvršenja budžeta. Trenutačno se uvodi sustav centraliziranog računovodstva za sve javne institucije. Planira se integracija državnih poduzeća (DP) u taj sustav, koji će se koristiti kao sredstvo za implementaciju obračunskog računovodstva u Kirgistanu. Centralizirano računovodstvo također je osnova za uvođenje e-revizije, što je ključno za održavanje integriteta UJF-a.<sup>2</sup>

## Rasprava

11. Tijekom opće rasprave razmotreno je nekoliko pitanja. **Elena** je postavila pitanje o dobrim praksama u pogledu transparentnosti UJF-a u zemljama ECA regije. **Cem** je napomenuo da manje od polovine zemalja ECA-regije prati korištenje FMIS-a i objavljuje podatke o njegovim kapacitetima. **Bakhtiyor** je pokazao portal otvorenosti budžeta u Uzbekistanu,<sup>3</sup> koji sadrži podatke o planiranju i izvršenju budžeta do lokalne razine, kao i podatke o budžetiranju za inicijative, te je napomenuo da se većina podataka na portalu redovito ažurira (a određeni podaci i svakodnevno).

12. Postavljeno je još jedno pitanje o potrebi za nadogradnjom ili zamjenom FMIS sustava jer su u mnogim zemljama stariji od 10 godina i dizajnirani prije pojave novih tehnologija, kao što je UI. **Talant** je istaknuo da se dizajn FMIS-a u Kirgistanu smatra ograničenjem za primjenu UI-ja. **Cem** je napomenuo da će u srednjoročnom razdoblju vjerojatno biti potrebno posvetiti više pažnje modernizaciji i nadogradnjama IFMIS sustava. Budući da sustavi dosežu granice tolerancije, zemlje mogu odlučiti razviti nove sustave, kao što je slučaj u Armeniji i Sjevernoj Makedoniji. Važno je da se modernizacija postojećih IFMIS-a i razvoj novih sustava smatraju sastavnim dijelom procesa digitalne transformacije na razini cijele države. Na primjer, u Armeniji je važno povezati novi IFMIS sustav s nacionalnom platformom za interoperabilnost. **Lusine** je potvrdila da je integracija IFMIS-a s drugim državnim sustavima vrlo važna kako bi se osigurala pouzdanost podataka o UJF-u.

13. **Elena** je zahvalila izlagačima za njihova izvrsna izlaganja i svim sudionicima za njihovo aktivno sudjelovanje na sastanku.

## Zaključci

14. **ECA regija je vodeća regija u smislu digitalne zrelosti javnog sektora**, s 90 posto zemalja svrstanih u najviše grupe A i B na osnovi najnovijeg stanja GTMI indeksa. Većina zemalja ECA regije koristi se postojećim FMIS-om, pri čemu su unapređenja sustava vidljiva u BiH, Kazahstanu, Mađarskoj, Srbiji, Turkmenistanu i Ukrajini, a u tijeku su ili se planiraju novi projekti razvoja ili

<sup>2</sup> Za više detalja vidjeti izlaganje g. Keldibekova na tematskom sastanku TCOP-a u Bukureštu 19. veljače/februara 2026. Dostupno na: <https://www.pempal.org/index.php/hr/events/zajednicki-sastanak-tcop-ove-radne-grupe-za-upravljanje-gotovinom-i-izradu-projekcija>.

<sup>3</sup> Dostupno na: <https://openbudget.uz/home>.

nadogradnje sustava u Armeniji, Azerbajdžanu, Kirgistanu, Rumunjskoj, Sjevernoj Makedoniji i Uzbekistanu. Oko 50 posto zemalja ECA regije koristi jedinstveni kontni/računski plan, a zabilježena su određena unapređenja u prikupljanju nefinancijskih podataka (KIU-ova) o programima i projektima (ukupno 19 zemalja).

15. **Zemlje članice PEMPAL-a istaknule su da je digitalna transformacija javnih financija ključno sredstvo za povećanje transparentnosti upravljanja i da bi trebala biti usmjerena na klijente radi povećanja povjerenja javnosti u vladu.** Uspješna digitalna transformacija zahtijeva razvoj odgovarajućeg regulatornog i institucionalnog okvira, političku podršku na visokoj razini, jasnu strategiju digitalne transformacije, kao i znatne investicije u digitalnu infrastrukturu, kibernetičku sigurnost i ljudski kapital. U implementaciji digitalnih inovacija treba primijeniti savjetodavne i suradničke pristupe koji se zasnivaju na povratnim informacijama radi prevladavanja otpora i podupiranja transformacije konvencionalnih radnih procesa.

16. **Kako bi se iskoristile prednosti digitalne transformacije, razvoj IFMIS-a treba dobro integrirati u program digitalne transformacije na razini cijele države.** Kao što je vidljivo iz slučajeva Srbije i Uzbekistana, kao i iz planiranog razvoja IFMIS-a u Armeniji, integracija osnovnog trezorskog FMIS-a s drugim državnim sustavima čvrst je temelj za oslobađanje potencijala korištenja podataka o UJF-u u donošenju odluka i za druge vladine potrebe. Unapređenje interoperabilnosti sustava i povećanje kibernetičke sigurnosti i dalje će biti prioritetne oblasti za daljnju digitalnu transformaciju, uključujući implementaciju novih tehnologija, kao što su analitika podataka i UI.

17. Budući da su u mnogim zemalja članicama PEMPAL-a IFMIS sustavi stari 10 do 15 godina, u godinama koje dolaze bit će potrebna veća modernizacija i nadogradnja. U tu će svrhu biti korisno daljnje učenje uz pomoć kolega i razmjena iskustava u toj oblasti, uz pomoć TCOP-a.