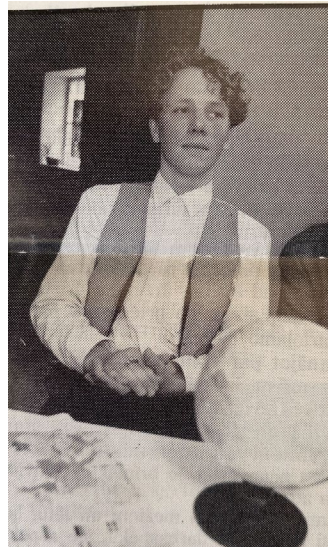
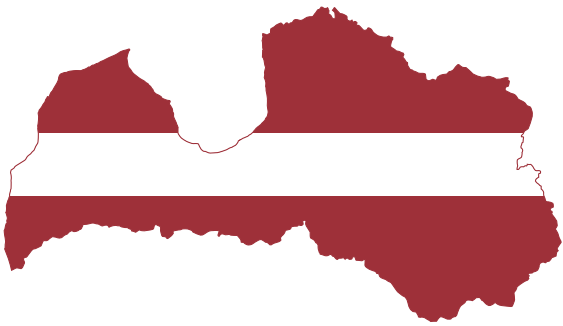


Postoji li uistinu veza između strateškog planiranja i modernog planiranja proračuna?

25. ožujka/marta 2025.

Andžs Ūbelis
Viši stručnjak za upravljanje
Odjel za institucije, Svjetska banka



1996.



2009.



Nacionalni plan razvoja
2004. – 2006.



Kako je za mene sve ovo krenulo?

Latvija, 1995. – 2011.



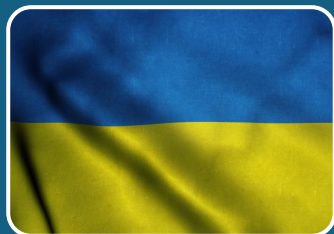
Azerbajdžan

- Srednjoročna reforma proračuna utemeljena na rezultatima
- Uvođenje sektorskih strategija i proračunskih planova (prema učincima)



Gruzija

- Strategija reforme upravljanja javnim financijama, ocjena A u skladu s okvirom PEFA
- Implementacija planiranja proračuna po programima



Ukrajina

- Reforma upravljanja javnim ulaganjima, uključujući
- Pregled Okvira strateškog planiranja

...i nastavilo se

za klijente Svjetske banke

- ❑ Kako strategiju učiniti **uistinu strateškom**?
- ❑ Kako strategiju učiniti bitnom za odluke o raspodjeli **proračunskih sredstava i javnih ulaganja**?
- ❑ Kako i zašto to funkcionira u **nordijskim** zemljama?
- ❑ Kako i zašto stvari krenu **u krivom smjeru**?



30 godina kasnije pitanje i dalje
stoji...

Je li riječ o sretnoj vezi?



Proces



Struktura



Moralni hazard



Utjecaj



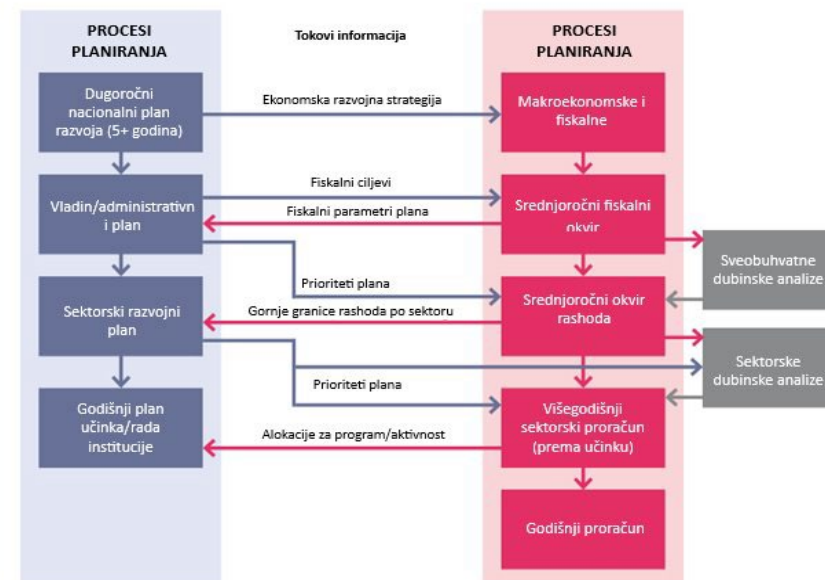
Razjasnimo.

Terapija za parove



Proces

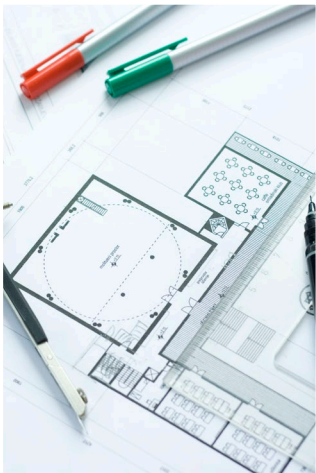
- Složen
- Zahtijeva puno vremena i resursa
- Nedostatak poticaja
- Narušava vjerodostojnost/povjerenje u sustav



Izvor: [Opće smjernice o povezivanju strateškog planiranja i planiranja proračuna BCOP-a PEMPAL-a](#)

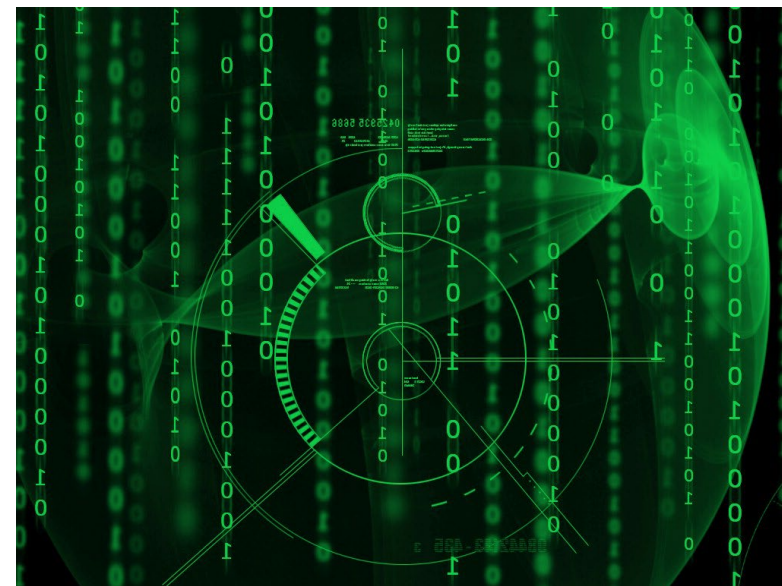
Razjasnimo.

Terapija za parove



Arhitektura i pokretači

- Proračunska klasifikacija u odnosu na strateška usmjerenja
- Svrha u odnosu na administiranje
- Fragmentiranost
- Agregiranje koje nije logično
- Dva načina određivanja prioriteta



Razjasnimo.

Terapija za parove



Moralni hazard

- Goodhartov zakon
- Povezivanje novca s učinkom = poticaji s neželjenim posljedicama
- Promjena u ponašanju
- Asimetrične informacije

“Any observed statistical regularity will tend to collapse once pressure is placed upon it for control purposes.”

- Charles Goodhart

That is:

“When a measure becomes a target, it ceases to be a good measure.”



Razjasnimo.

Terapija za parove



Utjecaj

- Najveći dio rashoda je inkrementalan
- Nerazumna očekivanja
- Vanjski čimbenici
- Proračun samo jedan od alata politike



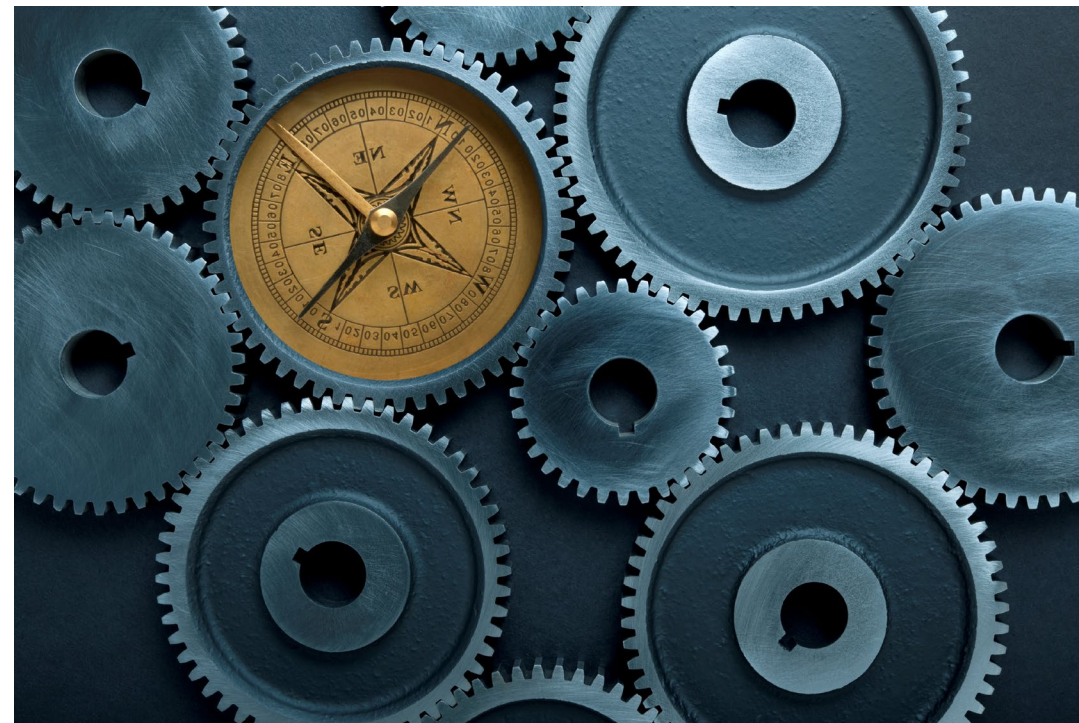
Razjasnimo.

Terapija za parove

Sretna veza = posvećenost i naporan rad

Strategija i proračun usklađeni su u sljedećim slučajevima

- strategija i planovi dobro određuju smjer (bez mikroplaniranja)
- opći politički konsenzus o prioritetima – kamo bi trebalo usmjeriti sredstva
- snažne institucije (MF, središnja vlada, fiskalno vijeće)
- mehanizmi odgovornosti



Zaključak

Svrha i jednostavnost