

# **Sprovođenje reforme budžeta – Osmišljavanje reforme, ključni akteri i obuka Slučaj Austrije**

Sandra Kaiser

**DESETI GODIŠNJI SASTANAK VISOKIH BUDŽETSKIH ZVANIČNIKA  
IZ ZEMALJA CENTRALNE, ISTOČNE I JUGOISTOČNE EVROPE (CESEE)**

27. jun 2014. Hag

---

- **Osmišljavanje reforme**
  - **Organizacione mere**
  - **Rokovi**
- **Podrška ključnih aktera**
  - **Motivisanje ključnih aktera**
- **Obuka**
  - **Komunikacija**

# Kako osmisliti reformu?

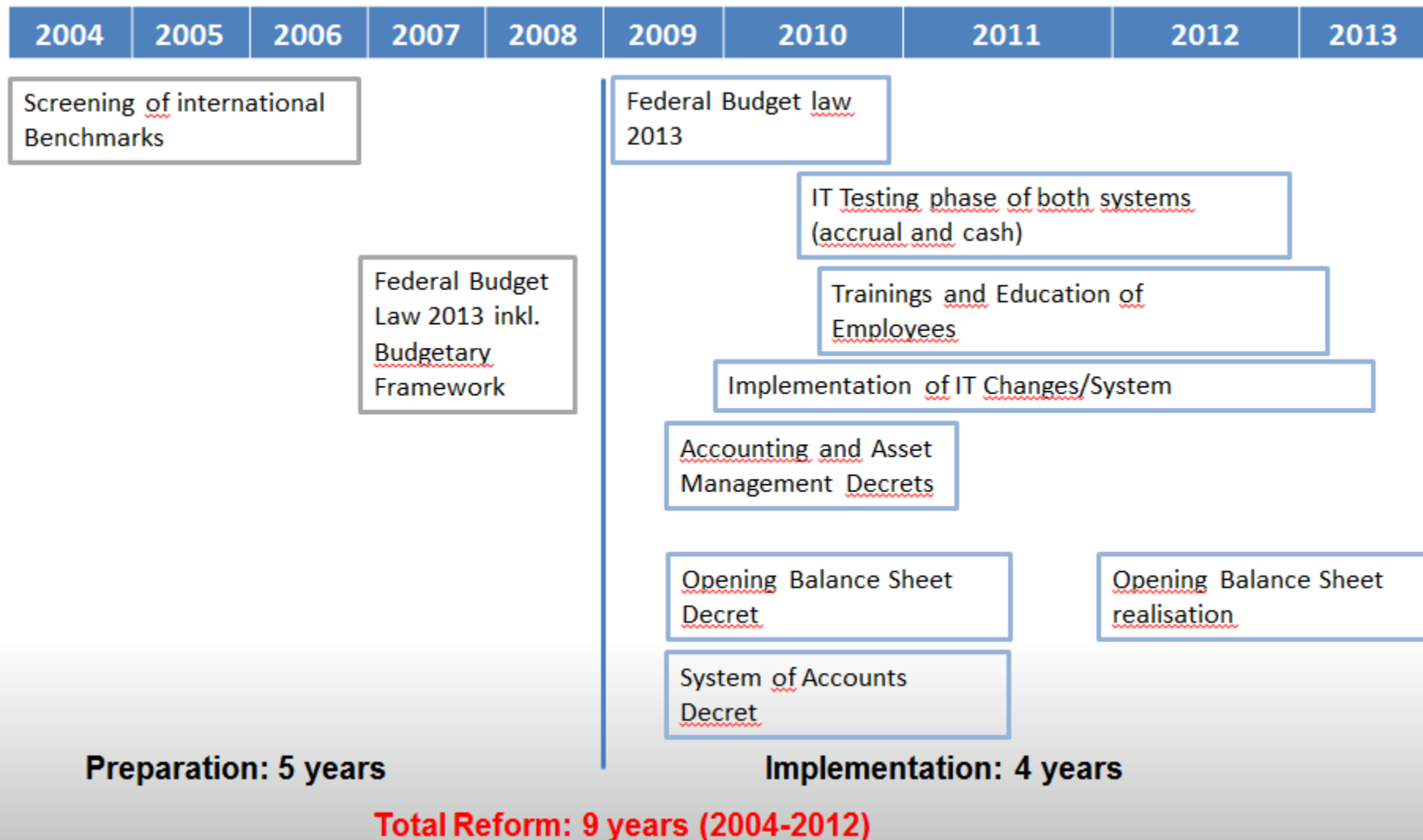
## Opšte napomene

- **Učite iz tuđih iskustava**
- **Uradite koliko možete**
- **Pojednostavljujte**
- **Obuka**
- **Potražite saveznike**
- **Težite ka situacijama u kojima niko ne dobija sve i niko ne gubi sve (win-win)**
- **Uskladite interese**



- **Pokretač reforme**
- **Postavlja tempo sprovođenja reforme**
- **Na čelu projekta**
- **Ključni tim reforme budžeta - 4 +**
- **Još nekoliko članova osoblja na projektu (uz redovne aktivnosti na radnom mestu), ali nije bili spoljne podrške**
- **Intenzivna saradnja sa IT službom**

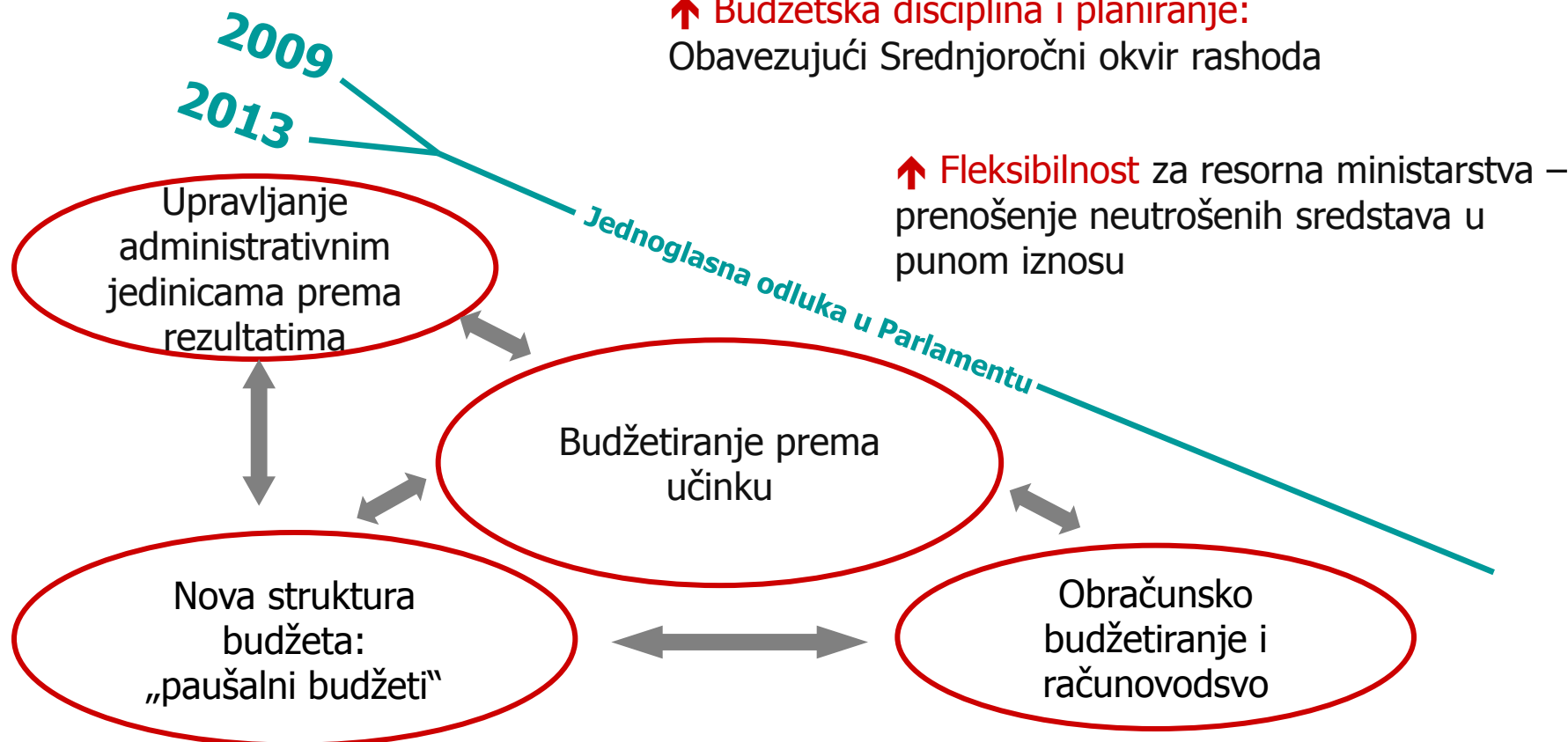
# Rokovi – sprovođenje reforme budžeta



# Reforma federalnog budžeta Austrije - pregled

↑ **Budžetska disciplina i planiranje:**  
Obavezujući Srednjoročni okvir rashoda

↑ **Fleksibilnost** za resorna ministarstva –  
prenošenje neutrošenih sredstava u  
punom iznosu



Novi principi budžeta: orijentacija ka krajnjim rezultatima (ishodima); efikasnost; transparentnost; tačnost i korektnost

- **Zavisi od političkih, kulturnih i ekonomskih prilika**
- **Razlikuje se od zemlje do zemlje**
- **Osnovni uslovi za uspešan pristup:**
  - **Jasna slika: Zašto i kako ćemo sprovesti reformu?**
  - **Pronalaženje potencijalnih saveznika.**
  - **Zajedničko razumevanje potreba za reformom i njenim osnovnim elementima.**
  - **Snažni saveznici za reformu**

# Ključni akteri – Slučaj Austrije





# Ključni akteri – Tok procesa u Austriji



BMF

FEDERAL MINISTRY  
OF FINANCE

- **Administracija je počela da lobira za reformu i dobila podršku ministra finansija**
- **Pilot projekti za testiranje novog budžetskog koncepta su bili veoma uspešni**
- **Ministarstvo finansija je počelo da gradi savez za sprovođenje reforme koji su činili:**
  - **Revizorski sud**
  - **Kancelar**
  - **sve političke partije koje su bile zastupljene u Parlamentu**
- **Neformalni odbor za reformu je radio u periodu od 2004-2007.**

# Stvaranje situacija u kojima niko ne dobija sve i niko ne gubi sve (win-win)

- **Ministarstvo finansija:** Stroge gornje granice za srednjoročne rashode; veća finansijska transparentnost radi podsticanja fiskalne discipline i sprečavanje fiskalnih zabluda
- **Parlament:** Novi ključni element odluke (ciljev i mere učinka), parlamentarna budžetska kancelarija i dodatni izveštaji vlade
- **Federalni kancelar:** Novi važan zadatak (kontrola učinka)
- **Revizorski sud:** Novi važan zadatak (Nadzor učinka)
- **Resorna ministarstva:** Veća fleksibilnost u odnosu na budžet; javno predstavljanje ostvarenog učinka
- **Javnost:** Veća transparentnost u vezi sa fiskalnim pitanjima i učinkom vlade

# Prve pouke – sprovođenje reforme budžeta

- **Podrška sa političkog i visokog administrativnog nivoa je ključna**
- **Potrebno je izgraditi veštine ključnih aktera** (državnih službenika, političara, medija, zainteresovane javnosti)  
→ kroz obimnu obuku
- **Eliminisanje nastajanja novih problema**
- **Usvajanje novih znanja + intenziviranje novih instrumenata**
- **Kontinuirana obuka**
- **Stalna komunikacija**
- **Stalno ponavljanje vrednosti i koristi reforme**
- **Izdvajanje malo više vremena za planiranje rešenja** (npr. za IT probleme)

- **Potpuno novi sistem: budžetiranje prema učinku i obračunsko računovodstvo – najvažniji novi elementi**
- **Prilično kratki rokovi**
- **Veliki broj zaposlenih u svim ministarstvima koje je trebalo obučiti**
- **Mnogo više decentralizovana organizacija budžeta na nivou resornih ministarstava → mnogo veći broj državnih službenika je uključen u budžetske poslove**
- **Pronalaženje trenera koji će se identifikovati sa reformom**

- **Da se najpre obuče zaposleni u Direkciji za budžet**
- **Da se obuče svi zaposleni u resornim ministarstvima koji učestvuju u reformi u meri u kojoj je to neophodno za njihovo radno mesto u administraciji**
- **Opsežan program obuke**
- **Raspoloživost informacija o novom budžetskom sistemu**
- **Uspostavljanje kontaktnih tačaka u resornim ministarstvima za pružanje tekućih informacija**

- **Koristi od angažovanja trenera sa strane → izgradnja odlične baze znanja u organizaciji → podrška resornim ministarstvima u sprovođenju procesa**
- **Obaveze resornih ministarstava u vezi sa obukom (npr. osmišljavanje programa obuke za dati sektor) i uključivanje od samog početka, kako bi se osigurao uspešan proces obuke**
- **Postavljanje sistema za obuku trenera sa zaposlenima koji rade na budžetu u resornim ministarstvima kao kontaktnim tačkama → pozitivno iskustvo**

# Hvala Vam na pažnji!

Sandra Kaiser  
Savetnik za reformu budžeta  
Direkcija za budžet i javne finansije  
Federalno ministarstvo finansija Austrije  
Telefon: +43 1 51433 502009  
s.kaiser@bmf.gv.at  
www.bmf.gv.at