

# Od finansijskih performansi do unapređene isporuke

PEMPAL plenarni sastanak  
Zagreb  
Januar 2011. god.

Ray Shostak, CBE

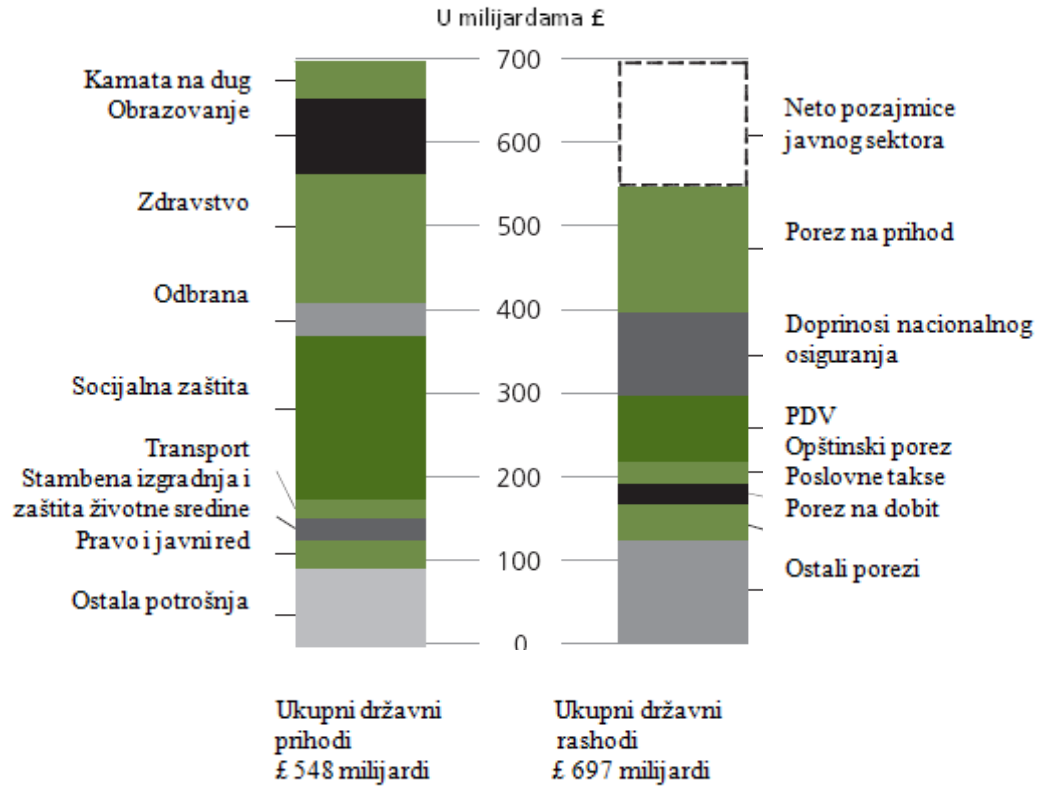


# Kratak pregled sesije

- Okvir javne potrošnje
- Od Ugovora o javnim uslugama do Okvira transparentnosti
- Lekcije o vezi između finansijskih performansi i isporuke
- Pitanja
- Nastavak dijaloga



# Državna potrošnja 2010 - 11



# Državna potrošnja 2011 - 15

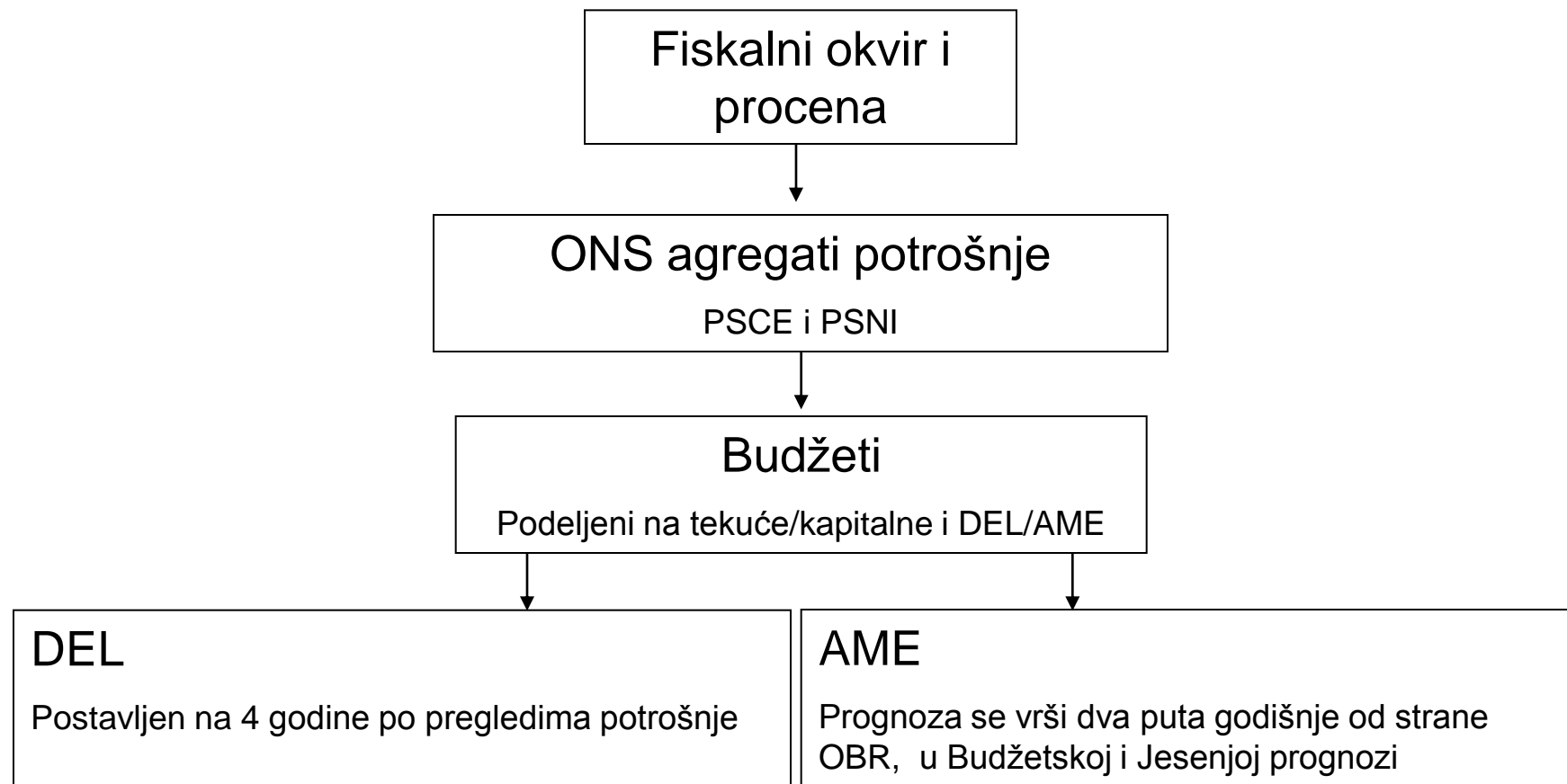
- Fiksni okvir za četvorogodišnji period
- Pokriva i tekuću i kapitalnu potrošnju
- Za Limite potrošnje po ministarstvima (DEL) koji su fiksni i Godišnje upravljaju potrošnju (AME), prognoze su napravljene od strane Kancelarije budžetske odgovornosti (OBR)

**Tabela A.1 Ukupna upravljana potrošnja**

	u milijardama £				
	Planovi		Prognoze		
	2010-11	2011-12	2012-13	2013-14	2014-15
<b>TEKUĆA POTROŠNJA</b>					
Godišnje upravljana potrošnja resursa	294.6	308.5	320.1	329.7	344.6
Limiti potrošnje ministarskih resursa	342.7	342.7	344.4	348.9	348.0
<b>Tekuća potrošnja javnog sektora</b>	<b>637.3</b>	<b>651.2</b>	<b>664.5</b>	<b>678.6</b>	<b>692.7</b>
<b>KAPITALNA POTROŠNJA</b>					
Godišnje upravljana kapitalna potrošnja	7.8	7.3	6.7	6.4	6.9
Limiti ministarske kapitalne potrošnje	51.6	43.5	41.8	39.2	40.2
<b>Bruto investicije javnog sektora</b>	<b>59.5</b>	<b>50.7</b>	<b>48.5</b>	<b>45.6</b>	<b>47.2</b>
<b>UKUPNA UPRAVLJANA POTROŠNJA</b>	<b>696.8</b>	<b>701.8</b>	<b>713.0</b>	<b>724.2</b>	<b>739.8</b>
<b>Okvir potrošnje za Pregled potrošnje 2010 (1)</b>		<b>641.6</b>	<b>646.7</b>	<b>651.6</b>	<b>661.0</b>
Od kojeg:					
<b>Okvir potrošnje resursa</b>		591.6	598.9	606.7	614.5
od kojeg Godišnje upravljana potrošnja		249.0	254.5	257.8	266.5
od kojeg Ministarski limiti potrošnje		342.7	344.4	348.9	348.0
<b>Okvir kapitalne potrošnje</b>		50.0	47.8	44.8	46.4
od kojeg Godišnje upravljana potrošnja		6.5	6.0	5.6	6.2
od kojeg Ministarski limiti potrošnje		43.5	41.8	39.2	40.2

(1) Okvir je definisan kao Ukupno upravljana potrošnja umanjena za BBC domaće servise, Nacionalnu lutriju, neto transfere potrošnje za EU institucije i kamate na dug.

# Fiskalni okvir i okvir potrošnje



# Sistem budžetiranja

- **Kontroliše javnu potrošnju** kao podršku fiskalnom okviru
- Stvara podsticaje **za ministarstva** kako bi dobro upravljali potrošnjom radi pružanja visoko kvalitetne javne usluge koje daju **vrednost za novac**
- Sistem budžetiranja je razvijen i upravljan od strane **HMT** (Trezor Velike Britanije – Njenog Veličanstva)
- Pravila postavljena **Konsolidovanim smernicama budžetiranja**
- Budžeti podeljeni na **Ministarske limite potrošnje (DEL)** i **Godišnje upravljaju potrošnju (AME)**



# Ministarski limit potrošnje (DEL)

- Celokupna potrošnja je u okviru DEL osim ukoliko nije odobrena od strane Trezora
- Četvorogodišnji limiti DEL za svako ministarstvo su postavljeni u Pregledu potrošnje
- Postoji mala DEL Rezerva za vanredne slučaje



# Godišnje upravljana potrošnja (AME)

- Za stavke koje su izvorno nepredvidive, koje nije moguće kontrolisati od strane sektora i koje su velike u odnosu na sektorske programe
- Tradicionalno povećane AME potrošnje su absorbovane od strane Državnog trezora
- Stavljanje stavki u AME otklanja ih iz procesa prioritizacije i čini teškim da se izvrši poravnanje povećanja u okviru AME sa umanjenjima na drugoj strani
- Ali postavljanje stavki koji izvorno ne mogu biti upravljane i absorbovane u DEL bi pre mogle omesti nego pomoći u kontoli potrošnje.





# Godišnje upravljana potrošnja (AME)

- Za stavke koje su izvorno nepredvidive, koje nije moguće kontrolisati od strane sektora i koje su velike u odnosu na sektorske programe
- Tradicionalno povećane AME potrošnje su absorbovane od strane Državnog trezora
- Stavljanje stavki u AME otklanja ih iz procesa prioritizacije i čini teškim da se izvrši poravnanje povećanja u okviru AME sa umanjenjima na drugoj strani
- Ali postavljanje stavki koji izvorno ne mogu biti upravljane i absorbovane u DEL bi pre mogle omesti nego pomoći u kontoli potrošnje.



# Vrednosti koalicije

**“Delimo ubedeње da su dani velike vlade završeni; da se centralizovana i kontrola sa vrha ka dnu pokazala kao neuspešna. Verujemo da je došlo vreme da se u današnjoj Britaniji mnogo šire podeli vlast; da se prepozna da ćemo napredak jedino učiniti ukoliko pomognemo ljudima da zajednički učine život boljim. Ukratko, naša je ambicija je da podelimo moć i mogućnost ljudima, pre nego da gomilamo ovlašćenja unutar vlade. Na taj način, možemo izgraditi slobodno, pravično i odgovorno društvo, onakvo kakvo želimo da vidimo.”** *HMG, Koalicija: Naš Program za Vladu, maj 2010. god.*



# Ugovori javnih usluga prema ..... Okvir transparentnosti javnog sektora

Sveobuhvatni pregled potrošnje 1998

Pregled potrošnje 2004

Sveobuhvatni pregled potrošnje 2007

Okvir transparentnosti javnog sektora

Poslovni planovi sektora

600 targeta

110 targeta

30 PSAs

Prva grupa PSA-ova objavljena

Povećane konsultacije, uvođenje standarda fokusiranih na rezultate

Reformisani okvir:  
Međuvladini PSA-ovi sa objavljenim ugovorima isporuke  
Naglasak na prenos i korisničke dogovore

Promena ovlašćenja  
Promena horizonta  
Hedinstveni pristup podacima  
Mesečni izveštaji o napretku  
Indikatori ulaznih podataka i izlaznih efekata  
Indikatori efikasnosti



# Ključni principi Okvira transparentnosti javnog sektora

- Podrška umanjeњу deficita i postizanju koalicionih ciljeva
- Obezbeđivanje kvaliteta i produktivnosti usluga javnog sektora u vreme konsolidacije
- Osiguranje odgovornosti – ali spolja prema javnosti, a ne na gore prema centralnoj vladi
- Postizanje potpune transparentnosti podataka i informacija na svakom nivou
- Stavljanje autoriteta u ruke korisnika i poreskih obveznika
- Izbegavanje upravljanja od vrha ka dole i intervencija u organizacijama



# Poslovni planovi

- i. Vizija**
- ii. Prioriteti sektorske koalicije**
- iii. Strukturne reforme**
- iv. Ministarski rashodi**
- v. Transparentnost**
  - Informaciona strategija
  - Inputi
  - Rezultati



# Internet stranica Downing Street 10 (Vlade Velike Britanije)

The screenshot shows the official website of the Prime Minister's Office, Downing Street 10. The page features a navigation menu with links for Home, News, Transparency, Meet the PM, History and Tour, and Number 10 TV. A search bar is located on the right side of the menu. The main content area is titled 'Transparency<sup>beta</sup>' and includes a introductory text about the government's commitment to transparency. Below this, there are several featured sections: 'Business Plans', 'Who does what in Whitehall', 'Who ministers are meeting', 'Government contracts in full', 'How your money is spent', and 'Find all other government data'. Each section has a brief description and a corresponding image. A yellow banner in the bottom right corner of the featured sections reads 'Coming in the new year'.

10  
The official site of the Prime Minister's Office

Home News **Transparency** Meet the PM History and Tour Number 10 TV  Go

Who does what in Whitehall

Business Plans

Who ministers are meeting

Find all other government data

How your money is spent

## Transparency<sup>beta</sup>

We want to be the most open and transparent government in the world. Already, we've published a huge amount of new information about the inner workings of government, and there's a lot more still to come. Publishing all this information is a massive job, with many complex technical challenges – so please bear with us over the next few months as we work to get things right. In the meantime, tell us how we can do things better – both in terms of what we publish and how we're going about it. We've set up a [transparency comment thread](#) for your feedback.

### Business Plans

Check progress on implementing our policies

### Who does what in Whitehall

...and what they're paid

### Who ministers are meeting

Details of meetings, hospitality, gifts and overseas travel

### Government contracts in full

Coming in the new year

### How your money is spent

Find details of all Central Government spending over £25,000

PA copyright

### Find all other government data

Including performance of public services

# Home Office, Ministarstvo unutrašnjih poslova

The screenshot displays the Home Office website interface. At the top, a navigation bar includes links for Home, News, Transparency, Meet the PM, History and Tour, and Number 10 TV. A search bar is located on the right side of the navigation bar. Below the navigation bar, the main content area is titled "Home Office" and features a grid of six business plans. The first plan is "1. Empower the public to hold the police to account for their role in cutting crime". Below this grid, there is a section titled "Introduce directly elected Police and Crime Commissioners and make police actions to tackle crime and anti-social behaviour more transparent". This section contains three sub-points: "1.1 Make the police more accountable through oversight by a directly elected Police and Crime Commissioner...", "1.2 Make the actions of the police more transparent", and "1.3 Empower local communities to take a more active role in their neighbourhoods...". Each sub-point has a "Show +" button. At the bottom of the main content area, there is a "Milestones" section with a "Show +" button. On the left side of the page, there is a sidebar with links for "Who does what in Whitehall", "Business Plans", "Who ministers are meeting", and "Find all other government data". Below the sidebar, there is a "Monthly progress report" section with a "Select a month" dropdown menu (set to January), a "Select a year" dropdown menu (set to 2010), and a "go" button. At the bottom of the sidebar, there is a "Share this page" section with social media icons for Facebook, Twitter, and a generic share icon. At the very bottom of the page, there is a link for "Rules of commenting".

10  
The official site of the Prime Minister's Office

Home News **Transparency** Meet the PM History and Tour Number 10 TV Enter search terms Go

Who does what in Whitehall

Business Plans

Who ministers are meeting

Find all other government data

Monthly progress report

Select a month  
January

Select a year  
2010

go

Share this page

f t ↻

Business Plans: Check progress on implementing our policies + Choose a Department

## Home Office

1. Empower the public to hold the police to account for their role in cutting crime	2. Free up the police to fight crime more effectively and efficiently	3. Create a more integrated Criminal Justice System
4. Secure our borders and reduce immigration	5. Protect people's freedoms and civil liberties	6. Protect our citizens from terrorism

Introduce directly elected Police and Crime Commissioners and make police actions to tackle crime and anti-social behaviour more transparent

1.1 Make the police more accountable through oversight by a directly elected Police and Crime Commissioner, who will be subject to strict checks and balances through Police and Crime Panels formed by elected members of local authorities and independent members **Show +**

1.2 Make the actions of the police more transparent **Show +**

1.3 Empower local communities to take a more active role in their neighbourhoods, providing the incentives, training and encouragement for people from all walks of life to help to police their own communities **Show +**

Milestones **Show +**

Rules of commenting

# Lekcija 1: Prinaći pravilan odnos ravnoteže između planiranja i isporuke .....

- Ravnoteža između ministarskog nadmetanja za sredstva i njihovog kasnijeg korišćenja
- Osigurati da Vlada ne troši više od onoga što imamo
- Rukovođeno obezbeđivanjem rezultata
- Veza između performansi i alokacije resursa
- Jasnoća u vezi toga gde leži odgovornost sistema isporuke
- Pomaže ministrima da razmisle o tome šta žele da postignu potrošnjom
- Promoviše efikasnost i vrednost za novac
- Pruža dugoročni okvir planiranja ...

... sa maksimalnom diskrecijom za ministarstva koji trebaju upravljati u tom rasponu



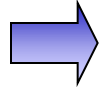


# Ciklus Pregleda potrošnje

Godina 1	Godina 2	Godina 3	
200x-0x	200x-0x	200x-0x	2011.....2014

Prethodi budžetu postavlja limite potrošnje od vrha ka dnu usklađene sa fiskalnim pravilima

**Planira  
Postavlja**



**Tekući pregled**

**SR2010**

**STRUKTURAL  
NA REFORMA,  
INDIKATORI I  
BUDŽETI  
PARALELNO  
POSTAVLJENI**



# Lekcija 2: Budite sigurni da zapamtite ko pravi razliku u kvalitetu usluga



# Investicija u ljude

- Razviti zajedničku viziju i vodeće koalicije
- Kvalitet javnih usluga predstavlja kvalitet ljudi koji ih isporučuju i zajednički ih proizvode
- Jasnoća svrhe
- Snažno rukovodstvo i upravljačka struktura
- Organizacije za učenje i sistemi učenja



# Targeti nisu jedine poluge

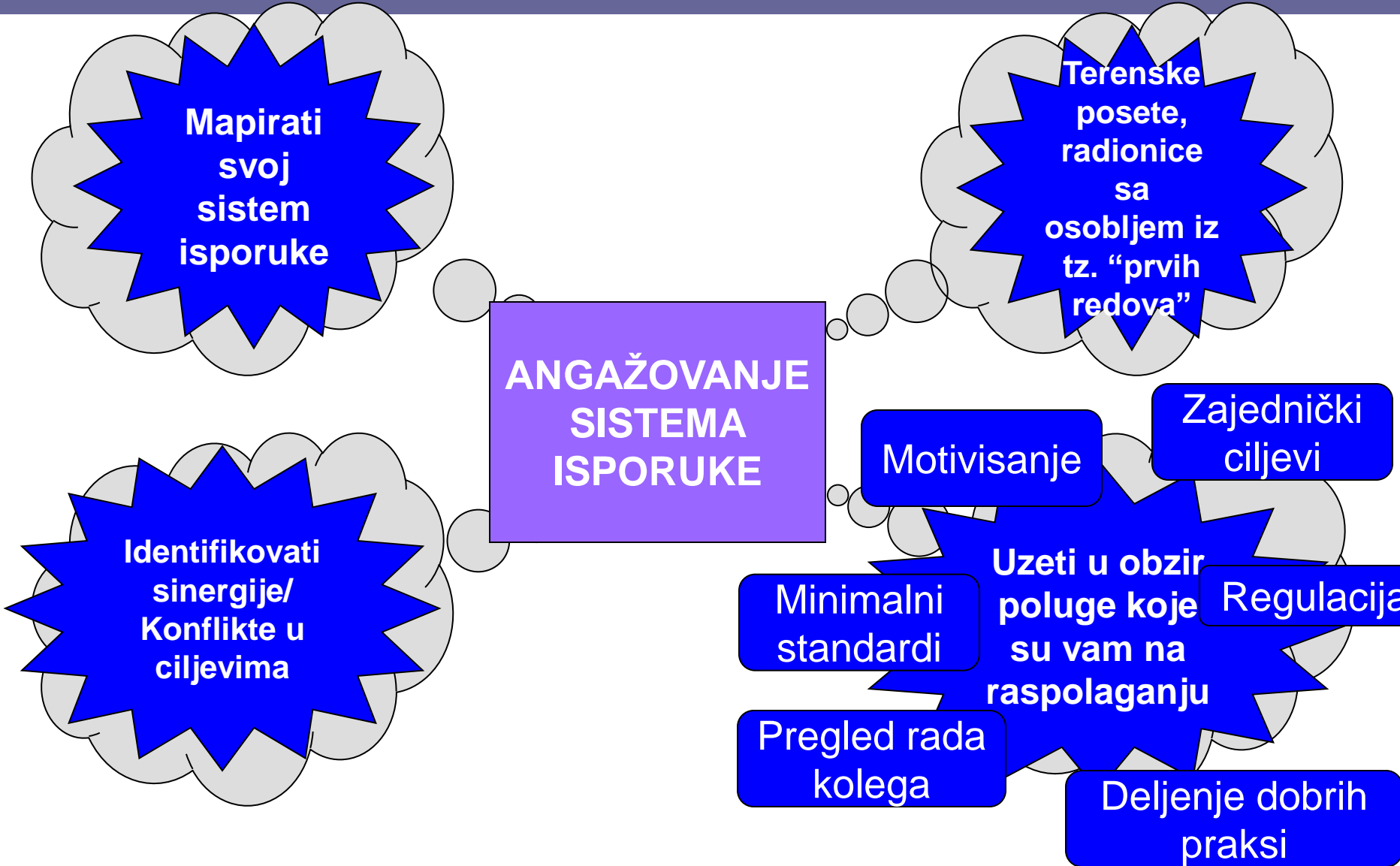
	<b>Poluge upravljanja prema performansama</b>	<b>Širi upravljački programi isporuke</b>
Vladini prioriteti	<ul style="list-style-type: none"><li>• Transparentnost – objavljivanje informacija o performansama na nacionalnom / lokalnom nivou</li><li>• Inspekcija</li><li>• Indikatori statutarnih indikatora</li><li>• Neuspeh režima</li><li>• Izveštavanje o podacima</li><li>• Aktivni menadžement u odnosu na utvrđene pravce</li><li>• Trigeri korisnika</li><li>• Ovlašćenja korisnika</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mehanizmi finansiranja</li><li>• Statutarni zahtevi, regulacija, zakonodavstvo</li><li>• Partnerstva, rad između agencija</li><li>• Podela najboljih praksi i inovacija</li><li>• Strategija zasnovana na dokazima</li><li>• Dobrovoljne sheme</li><li>• Personalizacija i izbor korisnika</li><li>• Tržišni mehanizmi – takmičarstvo</li><li>• Publicitet, marketing, motivisanje</li><li>• Trening privih linija i kapaciteta</li><li>• Operacionalna autonomija</li><li>• Profesionalni standardi</li><li>• Primedbe / ispravke</li></ul>



# Lekcija 3: Osigurati da su postavljeni odgovarajući programi i da poznajete njihove potencijalne uticaje



# Osigurati da su usklađeni



**Mapirati  
svoj  
sistem  
isporuke**

**Terenske  
posete,  
radionice  
sa  
osobljem iz  
tz. "prvih  
redova"**

**ANGAŽOVANJE  
SISTEMA  
ISPORUKE**

**Identifikovati  
sinergije/  
Konflikte u  
ciljevima**

**Motivisanje**

**Zajednički  
ciljevi**

**Minimalni  
standardi**

**Uzeti u obzir  
poluge koje  
su vam na  
raspolaganju**

**Regulacija**

**Pregled rada  
kolega**

**Deljenje dobrih  
praksi**

# Lekcija 4: Korišćenje podataka i transparentnosti kako bi se unapredila isporuka

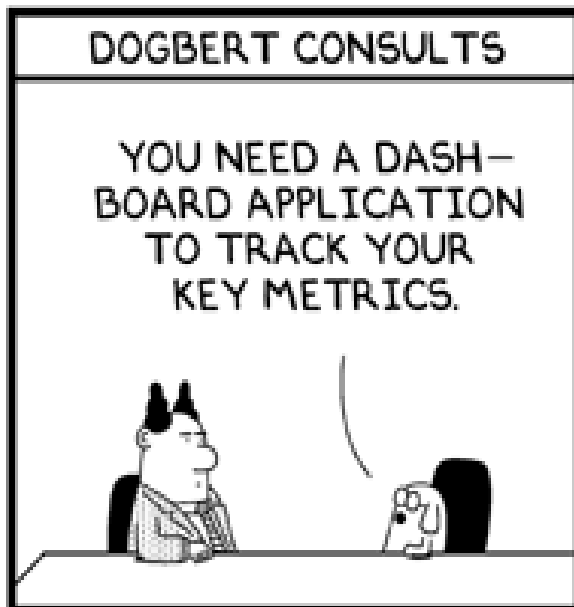
Dogbert savetuje:

Potrebna Vam je merna aplikacija kako biste pratili svoju ključnu metriku

Na taj način imaćete više podataka koje ćete moći da ignorišete kada budete donosili odluke zasnovane na merama politike Vaše kompanije.

Da li će podaci biti tačni?

Ok, hajde da zamislimo da je to bitno.



# Jasan fokus na merenju

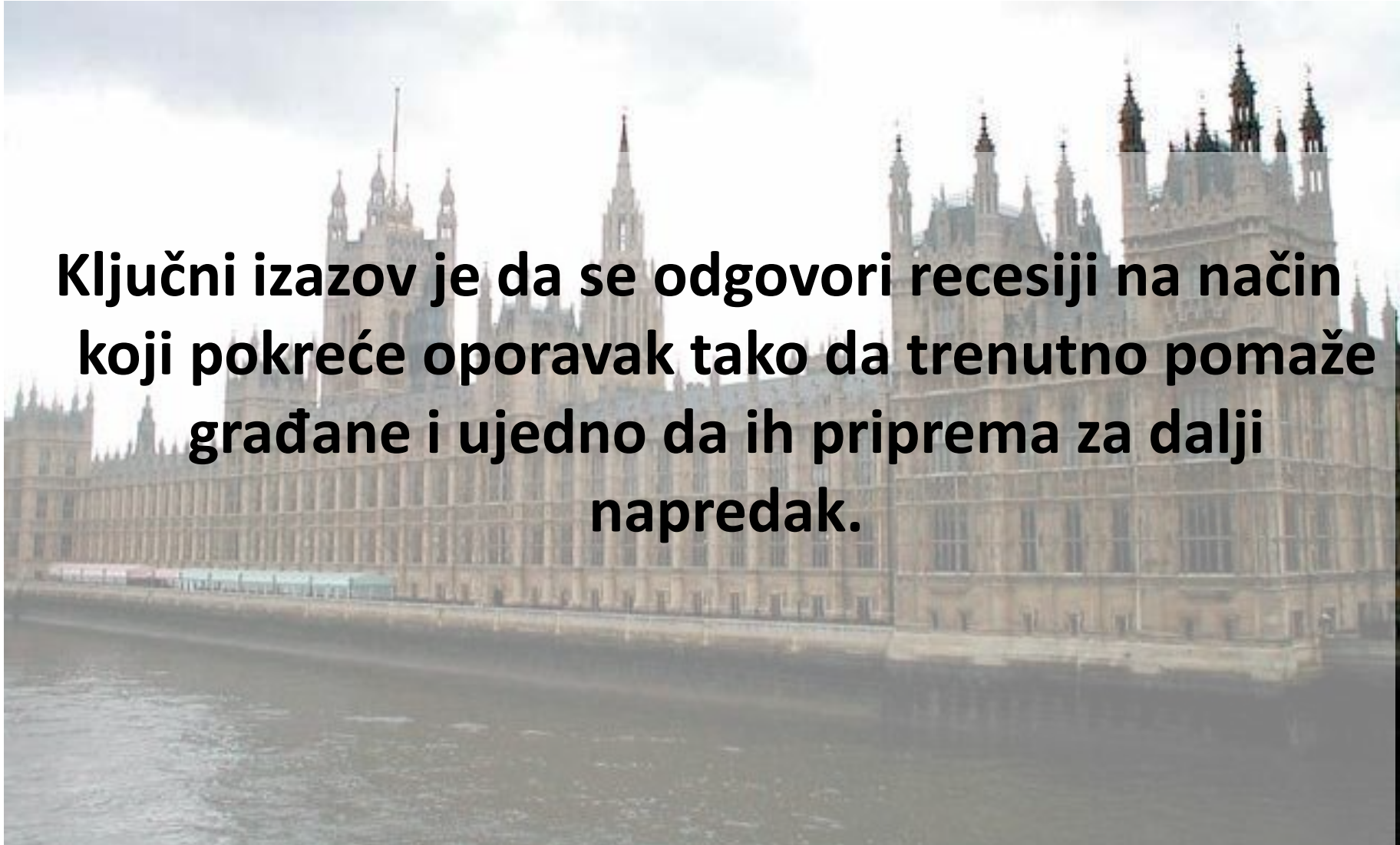
- **Relevantno** za ono šta organizacija želi da postigne
- **Izbeći loše motivisanje** – (npr. neželjena/štetna ponašanja)
- **Koji se može pripisati** – aktivnost merena mora biti sposobna da trpi uticaje od strane aktivnosti koje mogu biti pripisane organizaciji
- **Dobro definisano** – jasne, nedvosmislene definicije kako bi se podaci mogli prikupiti na konzistentan način, merenje je lako za razumevanje i jednostavno za upotrebu
- **Blagovremeno**, redovna proizvodnja podataka dovoljna za praćenje napretka
- **Pouzdanost** – dovoljno tačno za svoju namenjenu upotrebu
- **Uporedivo** u odnosu na prethodne periode ili slične programe koji se odvijaju negde drugde
- **Koji se može proveriti**, sa tačnom pratećom dokumentacijom kako bi proces koji proizvodi merenje može biti procenjen

• **Svaki Poslovni plan ima objavljene indikatore**



# Lekcija 5: Razumevanje troškova

**Ključni izazov je da se odgovori recesiji na način koji pokreće oporavak tako da trenutno pomaže građane i ujedno da ih priprema za dalji napredak.**



# Efikasnost i reforma

- Kolaborativna javna nabavka
- Centralno pregovarani ugovori
- Dobiti interne efikasnosti
- Unutrašnji pregled ponašanja
- Pregled velikih projekata
- Vlasništvo
- Novi načini pružanja usluga
- Zajednički rad unutar centra vlade
- Promena kulture širom vlasti



# Blokovi izgradnje

**Ciljevi visokog nivoa**

**Dobri indikatori**

**Transparentnost**

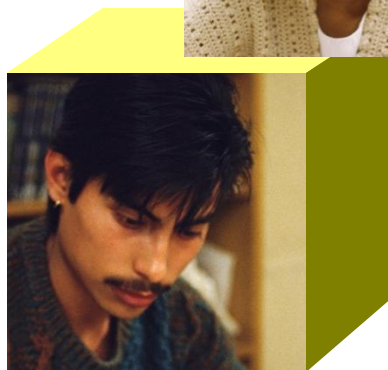
**Veze sa efikasnošću**

**Obučeni i motivisani  
sistemi isporuke**

**Uključenost građana**

**Jasna odgovornost  
i vođstvo**

**Dobro upravljanje**



# Nastavljanje dijaloga .....

**Ray Shostak, CBE**

[ray@shostak.uk.com](mailto:ray@shostak.uk.com)

Pregled potrošnje 2010

[http://cdn.hm-treasury.gov.uk/sr2010\\_completereport.pdf](http://cdn.hm-treasury.gov.uk/sr2010_completereport.pdf)

Smernice konsolidovanog budžetiranja

[http://www.hm-treasury.gov.uk/d/consolidated\\_budgeting\\_guidance201011.pdf](http://www.hm-treasury.gov.uk/d/consolidated_budgeting_guidance201011.pdf)

Internet stranica Downing Street (Vlade VB)

<http://transparency.number10.gov.uk>

